

## СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

**М.В.Свирева -**

*магистр МВА специальности «Корпоративный менеджмент»  
Международной Академии Бизнеса*

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Под персоналом следует понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.[1]

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно

рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Система управления персоналом традиционно определяется как целостная система управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;
- обеспечение необходимого уровня взаимосвязи (точнее, взаимоподдержки) между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Система управления персоналом включает в себя два основных элемента: кадровую политику и кадровую стратегию. [2]

Кадровая политика — это:

1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящие человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда, все мероприятия по работе с кадрами должны заранее планироваться и согласовываться с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого профессионального уровня и необходимой численности. Другими ее целями можно считать:

- обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан (соблюдение Конституционных прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу);

- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов;
- разработка принципов организации трудового процесса;
- разработка критериев и методов подбора персонала, отбора, обучения, расстановки и других работ с кадрами;
- разработка теории управления персоналом и т.д.
- это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров,

приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор кадровых мероприятий, основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного кадрового потенциала, типа кадровой политики и формализованных в единую систему для достижения поставленных целей.

Основной целью кадровой стратегии является разработка взаимосвязанных механизмов работы с персоналом, позволяющих повышать и активизировать трудовой потенциал работников сообразно потребностям организации и требованиям, исходящим извне.

Взаимозависимость кадровой стратегии от кадровой политики весьма существенна. Так, кадровую политику можно рассматривать как некую статичную «правовую» среду, на основе которой формируется кадровая стратегия.

Симбиоз политики и стратегии является основой системы управления персоналом, которая призвана решать кадровые и управленческие задачи, основными из которых являются:

- обеспечение организации рабочей силой (планирование, отбор, найм),
- расстановка, обучение и развитие работников,
- профориентация и переподготовка,
- организация продвижения по службе,
- мотивация персонала и оплата труда,
- увольнение (высвобождение) кадров,
- организация и использование персонала.

Управление персоналом организации или менеджмент персонала - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Кадровый менеджмент является органичным звеном всей системы управления предприятиями, организациями, важнейшим фактором их развития. Его приемы направлены на эффективное использование способностей работника «исходя из требований корпоративной культуры», чтобы «содействовать укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества, ... способствовать достижению взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала предприятия». [3,с.123]

Кадровый менеджмент как автономная практика направлен на оптимизацию управленческой деятельности, перевод управления из режима

функционирования в режим развития.

Во-первых, кадровый менеджмент способен повысить использование человеческих ресурсов организации, в то время как в 70% управленческих ситуаций решение принимается вместо руководителей среднего звена топ-менеджментом.

Во-вторых, отсутствие кадрового менеджмента приводит к избыточному социальному контролю над деятельностью работников, когда преобладают инвективные «оценки управляющих».

В-третьих, кадровый менеджмент преследует целью релевантность распределения управленческой компетенции и ответственности, что важно в ситуации «перспективных рисков», характерной для современных организаций.

Многие руководители не осознают необходимость кадрового менеджмента по причине целесообразности концентрации решений и нежелания учитывать «человеческий ресурс» в менеджменте организации. Однако перспективы организаций зависят от актуализации внутренних ресурсов, которые не ограничиваются финансовыми и материальными возможностями. Современное экономическое знание основывается на интеллектуальном капитале, умении сформировать управленческую команду, создать систему индивидуального руководства персоналом, открытости и инновационности менеджмента.

Кадровый менеджмент работает на перспективу, не ограничивается вопросами функционирования управления. [4,с.167]

Кадровый менеджмент и право — части единой системы управления персоналом. При становлении и развитии рыночных отношений работа организации происходит в условиях динамизма, изменчивости и усиления конкурентной борьбы. Это требует от собственников и руководителей умения оперативно принимать решения, быть готовым к постоянным и глубоким преобразованиям организационных структур.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализ рынка труда и управление занятостью;
- отбор и адаптация персонала;
- планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;
- организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
- управление производительностью труда;

- разработку систем мотивации эффективной деятельности;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;
- организацию изобретательской и рационализаторской деятельности;
- участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников;
- разработку и осуществление социальной политики предприятия;
- профилактику и ликвидация конфликтов. [5]

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;
- организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;
- правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
- педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников.

Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей.

В-четвертых, каждая из организаций в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует

затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Таким образом, перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.[6]

#### Тушн

Нарык экономика шарттарында бір нәтижелік шешуші факторларынан және бәсеке қабілеттілік туралы потенциал жоғары сапа кәсіпорындар - қамтамасыз етуі. Туралы мәнмен саясатшыларды қызметшімен жұмыс келеді, ұйым даму концепциялары лайықты. Максатпен ең басты туралы стратегиялар қызметшімен жұмыс өзара байланысқан механизмдарының еңдеуі келеді, ұйым қажеттіктерше және талаптарға сәйкес келетін қызметкерлердің еңбек потенциалы мүмкіндік беретіндердің жоғарылату және активтеу, сырттан шығатынмен. Туралы менеджмент болашаққа жұмыс үтейді, және басқару жұмыс жасаулары сурақтармен шектелмейді.

#### Summary

In the conditions of market economy one of determinatives of efficiency and competitiveness of the enterprise — quality maintenance of personnel potential. A personnel selection essence is work with the personnel, corresponding to the concept of development of the organisation. A main objective of personnel strategy is working out of the interconnected mechanisms of work with the personnel, allowing to raise and make active labour potential of workers in compliance with requirements of the organisation and the requirements proceeding from the outside. Personnel management works on prospect, and is not limited to questions of functioning of management.