

ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

Биктяков Касим Серачевич

кандидат экономических наук, Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина.

Адрес: Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина, 107996, Москва, ул. Павла Корчагина, д. 22.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы создания эффективной команды, что является важной составляющей успеха компании. В настоящее время именно группа или сплоченная команда становятся значимым фактором, когда заканчивается переход от иерархии к управлению функциональными процессами. Происходит процесс замены командами функциональных подразделений. В ходе исследования автор отмечает, что создание команды или группы обусловлено тем, что результаты работы здесь превышают сумму результатов работы отдельных работников. Показано, что умение создавать эффективные команды является очень ценным навыком.

Ключевые слова: групповое поведение, групповая культура, эффективность команд.

EFFICIENT PERSONNEL

Biktyakov, Kasim S.

PhD, Chernomyrdin Arts and Economics Institute.

Address: Chernomyrdin Arts and Economics Institute, 22 Pavel Korchagin Str., Moscow, 107996, Russian Federation.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

The article deals with issues of forming an efficient team, which is an important element of company success. Now it is a group or a united team that becomes a serious factor, when passing over from hierarchy to functional processes management is over. Functional divisions are replaced by teams. During the research the author mentions that forming a team and a group is envisaged by the fact that results of work exceed the sum of results of separate workers. He shows that forming effective teams is a very valuable skill.

Keywords: group behavior, group culture, efficient team.

Стратегическое управление персоналом основано на предпосылке о том, что решения в этой области должны соответствовать особенностям компании. Адекватность этих решений определяется типом компании, внешними условиями и внутренними ее изменениями, например,

характеристиками сотрудников и корпоративной культурой.

Первая задача менеджера по персоналу – определить тип компании. Компании, эффективно действующие в стабильных условиях, стремятся выбирать организационную структуру и системы, которые отличаются от структуры и систем компа-

ний, действующих в изменяющейся обстановке.

Компании, успешно работающие на рынке, меньше ориентированы на то, чтобы отдавать и исполнять приказы. Они создают команды, выполняющие общие задачи, и решают возникающие проблемы на основе открытого общения. Подобные компании эффективнее всего действуют в изменяющемся окружении, поскольку здесь должностные обязанности постоянно определяются заново, чтобы соответствовать постоянно меняющимся потребностям компании.

Тип компании определяет действия по управлению персоналом. В современных компаниях, ориентированных на нестабильный рынок, стратегия управления персоналом носит предпринимательский характер. Планирование персонала ограничено и неформально. При найме основное внимание уделяется не только навыкам, но и чертам характера, а обучение направлено на развитие более широкого набора навыков. Оценка труда сфокусирована на результатах работы подразделения и компании в целом.

Таким образом, современную компанию отличает несколько элементов:

- она обладает гибкостью, которая движется от стабильного ядра постоянных сотрудников к более свободным рабочим ресурсам, состоящим из сотрудников, работающих временно, неполный рабочий день, по контракту или в качестве консультантов;
- в ней отсутствует иерархия, в ней меньше промежуточных уровней управления;
- она основана на участии – ищет новые идеи, обладает творческими способностями и духом предпринимательства, использует информационные технологии как основной ресурс.

Культура компании рассматривается как важный фактор в создании адекватной стратегии управления персоналом. Корпоративная культура формируется сверху вниз. Вся компания мыслит и действует

точно так же, как ее высшее руководство. Формирование культуры компании начинается с установок высшего руководства, представляющих собой сочетание убеждений и ценностей.

Успешные компании проповедуют творческое, новаторское поведение; внимание к долгосрочным целям и задачам; независимость, автономное поведение; сильное стремление к качеству; стремление принимать риск; ориентацию на результат; стремление принимать ответственность; готовность к изменениям; ориентацию на решение задач; сильную идентификацию в компании; акцент на эффективности.

В своем развитии компания проходит несколько стадий, которым соответствует определенная организационная стратегия. Эта стратегия приводит к конкретным решениям и подходам в области управления персоналом.

На предпринимательской стадии менеджер по персоналу занимается планированием, кадровым пополнением, оценкой, обучением. Акцент здесь делается на краткосрочных целях, внимание уделяется производству и клиентам. Главное – создать рыночную базу.

На стадии динамичного роста компания преодолевает начальные трудности роста, сотрудники должны быть гибкими и готовы меняться, поскольку компания все еще ищет свое место на рынке.

На стадии стабильной работы компания работает успешно, ее основная цель – поддержание достигнутого уровня прибыльности, работники уделяют внимание качеству и эффективности, снижению издержек.

На стадии спада у компании возникают серьезные проблемы, связанные с изменениями на рынке или другими факторами. При этом принимается решение о ликвидации или изъятии капиталовложений. Компания уделяет основное внимание продаже активов, снижению издержек и сокращению рабочей силы. Вместе с тем она хочет поддерживать определенную

работоспособность, так как ищет покупателя или того, кому сможет передать управление. В такой атмосфере сотрудники вряд ли будут мотивированы.

На стадии возрождения компания переживает трудности, но борется до конца. Усилия по снижению издержек и сокращению персонала необходимы, но воспринимаются как временные решения, необходимые для долговременного выживания. В этот период моральный дух сотрудников становится неустойчивым, поскольку ни одна должность не дает уверенности в завтрашнем дне.

Сочетание стратегии компании и корпоративной культуры создает внутреннюю атмосферу компании. Для управления персоналом эти вопросы являются первоочередными, но не единственными. Управление персоналом требует учета внешнего окружения компании, которое влияет на множество аспектов управления персоналом и их планирование.

К основным факторам внешнего окружения, о которых нужно помнить, относятся вопросы демографии, аспекты развития технологий и общие экономические условия.

Цель сбора всей предварительной информации по поводу как внешних, так и внутренних условий – эффективное планирование программы управления персоналом. Такая программа призвана определить спрос и предложение в области персонала. Без планирования невозможно достичь интеграции между операциями компании и ее потребностями в персонале.

Процесс планирования и программирования персонала можно разделить на четыре стадии.

Первая стадия – сбор, анализ и прогнозирование данных о потребностях компании и предложении на рынке труда. Эта стадия планирования персонала включает в себя разработку данных, которые можно использовать при определении общих корпоративных целей, политики и планов, в том числе и в области управления персоналом.

Вторая стадия – постановка целей и разработка политики в области управления персоналом. Эта стадия планирования персонала состоит прежде всего в получении одобрения руководства и в разработке на основании данных, полученных в первой стадии, целей и политики в области управления персоналом.

Третья стадия – формулирование программы управления персоналом. Это практическая стадия, где на основании целей и политики компании принимаются решения относительно найма и отбора персонала, заполнения вакантных позиций, ухода на пенсию, компенсаций, обучения и развития, оценки, информации, систем и т. д.

Четвертая стадия – контроль и оценка. Контроль и оценка планов и программ в области управления персоналом очень важны. По сути, для этого нужно вернуться к первой стадии и оценить эффективность программы на основании собранной информации.

Исследуя аспекты, связанные с персоналом, при повторной оценке компании необходимо ответить на следующие вопросы: какую культуру руководство стремится создать; сколько людей необходимо для выполнения различных процессов, существующих в компании; какова лучшая организационная структура для этих процессов; как лучше всего наделять полномочиями сотрудников; какими навыками должны обладать сотрудники, если ими не обладают; как их следует обучать; какими поведенческими характеристиками должны обладать сотрудники и что нужно сделать, чтобы они их приобрели; каков самый эффективный способ привлечения в компанию квалифицированного персонала; как можно улучшить условия труда в компании?

На практике встречается и такой подход к управлению персоналом, где в компании существует ядро ведущих руководителей, менеджеров и сотрудников, которых дополняют сотрудники, работающие по контракту и неполный рабочий день. Основу

компании составляют высококвалифицированные профессионалы. Это могут быть самые эффективные руководители и менеджеры, которые требуют высоких зарплат и готовы много работать.

Сотрудниками, работающими на контрактной основе, могут быть как отдельные люди, так и другие компании. Возможно, это люди, которые в прошлом работали в компании, а теперь оказывают ей те или иные услуги.

Гибкая рабочая сила – это не группа случайных низкооплачиваемых работников, а гибкий рабочий ресурс, который воспринимается как важная часть компании. Такие работники могут быть искрен-

не заинтересованы в благополучии компании, поскольку она готова вкладывать средства и усилия в их развитие. В настоящее время все больше компаний делают своих клиентов эффективными подрядчиками. Потребители выполняют много задач, которые раньше выполняли для них компании, и это их вовсе не тяготит.

Таким образом, существует множество способов создания эффективного персонала, который является гибким и готов постоянно развиваться. Такой персонал более чувствителен к потребителям и изменениям в окружении. Он обладает всеми навыками работы в условиях нестабильности рынков.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М. : Академия, 2013.
2. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М. : Экзамен, 1999.
3. Ильин В. А., Шабунова А. А. Развитие человеческого потенциала – индикатор эффективного управления // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 11–32.
4. Куликов Ю. А. Механизмы стабилизации кадрового состава организации // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 4 (74). – С. 45–49.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 2009.

References

1. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [HR Management]. Moscow, Akademiya, 2013. (In Russ.).
2. Zhuravlev P. V., Kartashov S. A., Mausov N. K., Odegov Yu. G. Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera [Technology of HR Management. Reference Book for Managers]. Moscow, Examen, 1999. (In Russ.).
3. Il'in V. A., Shabunova A. A. Razvitie chelovecheskogo potentsiala – indikator effektivnogo upravleniya [Human Development as an Indicator of Governance Efficiency]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 11–32. (In Russ.).
4. Kulikov Yu. A. Mekhanizmy stabilizatsii kadrovogo sostava organizatsii [Mechanisms of Stabilizing Personnel of the Organization]. Voprosy ekonomicheskikh nauk [Issues of Economics], 2015, No. 4 (74), pp. 45–49. (In Russ.).
5. Meskon M., Albert M., Hedowry F. Osnovy menedzhmenta [Principles of Management]. Moscow, Williams, 2009. (In Russ.).