

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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 практического управления персоналом, которые используются линейными руководителями в своей повседневной деятельности. Автором предложены эффективные технологии и методики кадровой работы для практического использования. Материал дает полное и объективное представление о проблемах, связанных с управлением персоналом, и методах их решения. Особое внимание уделяется инновационным управленческим концепциям и решению наиболее распространенных проблемных ситуаций в кадровой работе компаний.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективное управление, человеческие отношения.

HR MANAGEMENT

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 discusses issues of practical HR management, which are used by liner managers in their everyday work. The author puts forward effective technologies and methods of HR work for practical application. The material provides full and objective idea about problems connected with HR management and methods of their resolving. Special attention is paid to innovative managerial conceptions and settlement of the most widely-spread situations in HR work.

Keywords: HR management, efficient management, human relations.

В крупных компаниях все аспекты деятельности распределены между соответствующими подразделениями, в которых работают люди, а люди – это сфера ответственности подразделения по управлению персоналом. Задача этого подразделения – подбор необходимых кадров, обучение персонала и мотивация

каждого сотрудника к наиболее полному использованию своих способностей ради достижения целей компании. Менеджеры по персоналу должны научить работников решать проблемы, самостоятельно мыслить, справляться с различными ситуациями. В настоящее время сотрудники не только хотят использовать свои навыки для

выполнения поставленных перед ними задач, но и стремятся к постоянному росту, хотят учиться, развивать свои способности. Мотивация, основанная на деньгах, становится все менее важной. Работники ждут от своей работы признания и чувства удовлетворения от достигнутого.

Успешные компании меняют представление о менеджменте. Перед людьми теперь ставят задачи саморазвития и реализации своего потенциала. Управление нацелено не только на распоряжения подчиненным и контроль за исполнением, но и на трансформацию структуры всей компании, при этом менеджерам приходится использовать все свои творческие способности.

Общая концепция управления персоналом состоит в том, что потребности руководства и сотрудников не противоречат друг другу. У руководства есть организационные цели, достижение которых необходимо, чтобы компания оставалась конкурентоспособной. Сотрудники нуждаются в адекватной компенсации и удовлетворении от работы, что поддерживает их мотивацию. Интегрировать эти потребности может хорошая программа управления персоналом. При этом профессиональные менеджеры по персоналу должны воспринимать сотрудников как личности, а не просто как структурные единицы. Люди – это ресурс, который нужно развивать.

Стратегия управления персоналом должна быть интегрирована в планы компании. Всем работникам необходима обстановка, способствующая творчеству, сотрудничеству, инновациям. Устаревшие и жесткие системы управления должны уступить место гибкости, делающей компанию более адаптивной к быстрым переменам на современных рынках.

Управление персоналом – функция не одного подразделения, а процесс развития всех сотрудников, который должен входить в обязанности каждого линейного менеджера. Рабочая среда постоянно развивается, происходит переход от индивидуальных заданий к групповым задачам,

выполняемым командами, самостоятельно руководящими своими действиями. Эффективность команд напрямую влияет на успех компании. Рабочая обстановка оказывает существенное влияние на установки сотрудников и производительность их труда. Если сотрудникам доверяют, у них появляется уверенность, необходимая для развития и роста, и они вносят более позитивный вклад в достижение целей компании.

Основные управленческие элементы являются универсальными для большинства компаний, где бы они ни работали. В некоторых обществах и странах их может быть больше, и они учитывают особенности обществ, такие как расовая дискриминация, права сотрудников, межкультурные различия.

Первый элемент, связанный с управлением персоналом, – это внутренняя среда компании. Потребности в персонале у компаний разные. Следует разобраться, является ли структура гибкой и растущей благодаря быстроменяющемуся окружению или она жесткая и стандартная и работает эффективно в статичном окружении.

Требования к персоналу у новых фирм и успешно работающих много лет разные. Уровень технологий и сложность процессов внутри компании также влияют на то, каких людей следует принимать на работу и затем развивать их. Все это – важные аспекты управления персоналом, поскольку руководители стремятся к тому, чтобы их сотрудники не только успешно справлялись со своими обязанностями сейчас, но и росли вместе с компанией по мере ее развития в будущем. Этот элемент дает необходимые знания для оценки компании в сфере человеческих ресурсов, что ориентирует менеджера по персоналу, помогая определить задачи, необходимые для принятия ключевых решений.

Основные положения управления включают в себя планирование, организацию, кадровое обеспечение, направление действий подчиненных и контроль за их

работой. Важнейшим аспектом управления персоналом является направление действий подчиненных, т. е. пути наиболее эффективного выполнения своей работы. Новые принципы управления основаны на влиянии, побуждающем сотрудников самостоятельно стремиться к достижению целей компании.

Одной из проблем молодых менеджеров является попытка все делать самостоятельно. Следует сначала определить, какую работу сможет сделать сам менеджер, а какую он может делегировать другим. Это один из важных навыков, от которого зависит то, как менеджер распоряжается своим временем. Делегирование включает в себя и ответственность за подотчетных сотрудников. Делегирование – основа управления. Грамотный менеджер знает свои исключительные обязанности, которые он не может и не должен делегировать другим.

Отбор персонала – это задача из области управления. Если менеджеру по персоналу это удастся, работа компании становится более продуктивной и успешной. Это приводит к повышению производительности труда, улучшению качества продукции. При этом становится меньше конфликтов между сотрудниками, между сотрудниками и руководством.

Отбор персонала проводят в четыре этапа:

- 1) определение и оценка вакансии, которую нужно заполнить;
- 2) подбор менеджером по персоналу на данную позицию несколько кандидатов;
- 3) отсев, направленный на выявление самых подходящих кандидатов;
- 4) принятие окончательного решения о том, какой именно кандидат является самым подходящим сотрудником на данную должность.

Ориентация новых сотрудников в значительной степени определяет его будущие успехи или неудачи в компании. Лучший способ избежать проблем в коллективе – предотвращать их возникновение. Для этого необходимо учитывать психологические особенности новых сотруд-

ников. Следует четко определить обязанности и ответственность нового сотрудника. Он должен иметь представление о своем месте в общей структуре компании и о том, как он лично может развиваться и расти в компании.

Эффективная ориентация выходит за рамки текущей рабочей ситуации. Менеджеру необходимо разработать стратегию личного развития сотрудника, которая будет способствовать его закреплению в компании. Успешная программа ориентации должна иметь цель – воспитание у каждого сотрудника тотальной ориентации на обслуживание клиентов, чувства хозяина и ответственности по отношению ко всем операциям компании. При этом каждый сотрудник должен стремиться расти и развиваться в своей личной и профессиональной жизни.

Следующий элемент управления – мотивация. Принято считать, что основной принцип мотивации сотрудников – финансовый. Исследования показывают, что в развитых странах сотрудники больше заинтересованы в достижениях и признании, чем просто в деньгах и дополнительных льготах (70% работников). В России таких работников только 30%, а остальные 70% ратуют за деньги. Задача современного менеджера состоит в том, чтобы сотрудники получали от своей работы максимальное удовлетворение, что в свою очередь приводит к большей мотивированности работника к выполнению своих задач наилучшим образом.

Менеджеры должны владеть всем арсеналом компенсаций. Это позволит разработать систему управления вознаграждениями, которая будет объективной, управляемой и удобной. Система вознаграждения включает в себя все типы финансовой компенсации: базовую оплату, дополнительные финансовые стимулы, различные льготы для сотрудников. Также она включает в себя и нефинансовые стимулы, которые важны для повышения мотивации сотрудников и увеличения эффективности работы компании в целом.

Управление конфликтами – это умение устранять или уменьшать источник трудностей в отношениях между сотрудниками или между сотрудниками и руководством. Если не удастся устранить конфликт, то следует либо всех призвать к дисциплине, либо устранить проблемного сотрудника.

При создании эффективной команды необходимо основное внимание уделять не отдельным людям, работающим в своих подразделениях, а личностям, должности которых в рабочих группах могут меняться. Задача менеджера по персоналу – способствовать эффективной работе команды с помощью обучения, развития успешных командных методов работы, найти в команде место для каждого ее члена, чтобы в общей структуре команды он работал как можно более эффективно. Менеджеру следует помнить, что команда – это группа разных людей с разными взглядами. Командная работа – это сложный и полный проблем процесс. В хороших командах конфликты трансформируются в полезные дискуссии.

Эффективные коммуникации являются одним из самых важных навыков для работы в современном рабочем окружении. Из-за неэффективной коммуникации тратится впустую много времени, возникают межличностные проблемы. Эффективная коммуникация включает в себя способность избегать барьеры, приводящие к непониманию, умение слушать. Методы коммуникации включают информационные бюллетени, веб-сайт, руководства для сотрудников и т. д.

Избыточный стресс отрицательно влияет на здоровье и психическое состояние человека. Его можно устранить с помощью эффективного личного менеджмента. Для этого нужно научиться эффективно управлять своим временем. Часто стресс вызывают причины, лежащие за рамками рабочего окружения, и менеджер по персоналу должен располагать ресурсами, чтобы при необходимости оказать помощь сотруднику. Если стресс связан с работой, существенно снизить его уровень позволя-

ет сочетание делегирования полномочий, эффективных методов управления временем и более эффективной организации труда.

Управление изменениями даст результат, если высшее руководство активно будет участвовать в этом процессе и в него будут вовлечены все сотрудники на всех уровнях. Менеджер по персоналу несет основную ответственность за то, чтобы сотрудники понимали необходимость изменений и знали, каково будет их место в новой структуре.

Основные аспекты процесса изменений:

- обзор человеческих ресурсов компании (структура, компетенция, мотивация);
- обзор структурных и технологических возможностей;
- разработка новой структуры компании;
- определение новых ролей, групповое и индивидуальное обучение работников;
- при необходимости проведение мероприятий по трудоустройству уволенных и набору новых сотрудников;
- создание новой технологической инфраструктуры и программных приложений.

Хорошо обученные сотрудники более мотивированы и уверены в себе, они работают более эффективно. Кроме того, сами сотрудники получают нематериальную пользу от саморазвития, что является важным фактором для их закрепления в компании и возможного продвижения по службе. Обучение помогает компаниям адаптироваться, изменяться, развиваться и трансформироваться в ответ на потребности, желания и устремления людей как внутри, так и вне этой компании. Менеджер по персоналу должен выйти за рамки обучения специфическим навыкам и создать в компании атмосферу обучающейся организации.

Хорошая программа развития персонала помогает личности не только развиваться профессионально, но и стать более совершенной в целом. Программы развития, которые опосредованно поощряют допол-

нительные навыки и таланты, приносят компании большую пользу, поскольку увеличивают удовлетворенность работников и усиливают их преданность компании. Развитие персонала включает в себя постановку ясных целей, организацию рабочего окружения для достижения этих целей.

Лидерство – это навык, который можно приобрести и который требует таких личных качеств, как мудрость и смелость, а также межличностных навыков – способности оправдывать доверие и эффективно общаться с другими людьми. Лидер, который обладает такими качествами, сможет выявлять их в других. Современного лидера отличает восприятие себя как помощника, личного тренера или внутреннего консультанта. Он на равных работает со

всеми участвующими в выполнении задачи, поощряет других участвовать в принятии решений, стремится понять процесс в целом, требует, чтобы были удовлетворены клиенты.

Таким образом, изменения в мире приводят к изменениям и в управлении, где на первое место выходит развитие потенциала рабочей силы. Компании переходят от контролирующего управления к управлению творческого типа. Основные задачи управления персоналом в развитии сотрудников компании направлены на полное раскрытие их потенциала. Если сотрудники уверены, что руководство принимает во внимание их потребности и устремления, они будут более активно стремиться к реализации целей компании.

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.).