

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ:
НЕОБХОДИМОСТЬ ИЛИ ПРЕДПОЧТЕНИЕ?**

С.С. Нажимудинова – аспирант
Кыргызско-Турецкий университет “Манас”

Управление персоналом – один из главных компонентов современного менеджмента. Данная статья рассматривает сегодняшнее состояние методов управления персоналом и реалии в переходных экономиках таких государств, как Кыргызстан.

Ключевые слова: управление персоналом; управление человеческими ресурсами; управление человеческим капиталом.

Управление персоналом – одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. Управление персоналом – понятие актуальное и предельно комплексное, которое включает в себя широкий спектр вопросов, начиная от разработки концепции кадрового управления и построения системы мотивации работников до формирования механизма ее реализации в конкретной организации¹. А.Я. Кибанов дает концепции управления персоналом более широкое определение, называя его системой теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций².

¹ Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и Труд. – 2003. – № 8.

² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 90.

Не секрет, что на Западе понятие “управление персоналом” давно заменено таким понятием, как “управление человеческими ресурсами” или даже “управление человеческим капиталом”. По мнению В.В. Щербины, общей чертой управления человеческими ресурсами обычно является тот факт, что люди рассматриваются как достояние компании, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который надо размещать, мотивировать, развивать и так далее. Возможность же эффективного использования человеческого ресурса связывается с новой кадровой политикой, ориентированной на удовлетворение потребностей интересов работников, с социальным партнерством, ориентацией на увязывание личных и организационных целей³. Это обусловлено бережным отношением к работникам, так как они составляют бесценный интеллектуальный ка-

³ Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М., 2004. – С. 51.

питал. Данный капитал бесценен в силу того, что он умеет думать, решать проблемы, предлагать идеи, чувствовать и самосовершенствоваться. Поэтому, в мире компании делают огромные ставки на человеческий капитал, обучая или переманивая успешных работников у конкурентов, предлагая им более привлекательные материальные условия. Это – действительно огромные инвестиции, но, безусловно, оправданные. Так что же такое управление персоналом и управление человеческими ресурсами? В.А. Лукашевич утверждает, что управление персоналом решает задачи набора, подбора, адаптации, использования, обучения и развития работников¹. А по мнению М. Армстронга, “управление человеческими ресурсами” – стратегический и последовательный подход к управлению наиболее ценными активами организации, т.е. людьми, которые по отдельности и все вместе вносят свой вклад в достижение целей фирмы².

В западной экономике успешно функционирует тщательно разработанная методология кадровой работы, отшлифованная в течение десятилетий. Она включает определенную последовательность этапов: анализ работ, которые предстоит выполнить организации; планирование персонала; разработка требований к персоналу; рекрутирование работников извне и внутри организации, методы тестирования и интервьюирования работников, используемые при отборе и найме персонала; социализация или адаптация персонала, обучение и оценка персонала; карьерная политика; система вознаграждения персонала. Фактически от эффективности этой методологии зависит жизнь каждого, кто нанимается на работу и тех, кто нанимает их.

Не секрет, что кадровая работа находится на отечественных предприятиях пока что в зачаточном состоянии, а стиль работы так называемых “отделов кадров” отстал от технологии работы современных отделов персонала на целую эпоху. Здесь уместно напомнить о современной профессии HR-менеджера. Название очень стильное и модное. Однако актуальность данной профессии не связана с её красивым звучанием. Эта профессия существует уже более полувека, а в нашей стране она только вступила в стадию “юношества”. Но в продвинутых и уважающих себя компаниях прогресс в этом направлении уже ощутим. На место вчерашних кадровиков при-

ходят HR-менеджеры, которые до определенной степени принимают участие в решении стратегических вопросов компании. Позже мы вернемся к личным и профессиональным качествам и навыкам, которыми современный HR-менеджер или менеджер по персоналу должен владеть.

Так с чего же должна начинаться кадровая деятельность любой компании? Как и любая деятельность, кадровая работа немыслима без планирования, в задачи которого входит: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения; поддержание знаний персонала, расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия, стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой. Любой компании, прежде чем набирать себе работников, следует тщательно составить кадровый план. Все должно быть подробно и четко продумано.

Это очень актуально для кыргызстанских предприятий, когда переход на рыночные отношения, которые существенно отличаются от плановой и централизованной экономики, должен сопровождаться отходом от принципов командного управления и жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных и мотивационных установок. Ведь известно, что в западных компаниях политика кадровой работы и установок всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Система управления персоналом имеет своей главной целью создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными и талантливыми кадрами, их эффективное использование, профессиональное и индивидуальное развитие. Ведь именно последнее придаст огромный толчок развитию всей организации в целом в долгосрочной перспективе. Не зря наделенные опытом и мудростью люди говорят, что личный успех послужит общему развитию.

Как известно, во всем мире современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, его мотивационных установок и личных ожиданий. Успех отдельной организации зависит от того, насколько личные цели и стремления отдельного работника имеют точку соприкосновения с организационными или корпоративными целями. Очень важно, чтобы индивидуальные цели достигались не во вред органи-

¹ Лукашевич В.А. Основы управления персоналом. – М., 2007. – С.11.

² Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. – London, 2006.

зационным или наоборот, а имели сближенный характер. Для успешной работы организации к его сотрудникам необходимо относиться как индивидам, обладающим собственными целями и ценностями, наряду с целями и ценностями организации в целом.

После того как работник перешагнул порог компании, он должен почувствовать наличие организационной или корпоративной культуры, которая сближает всех тех, кто считает себя частью данной организации. *Корпоративная культура* – это система общепринятых в организации культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела и общения, которые отличают данную организацию от других.¹ Исходя из этого, под корпоративной культурой мы понимаем в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации. Корпоративная культура – это своеобразный инструмент развития эффективности производства и получения сверхприбыли, когда все технологические ресурсы практически исчерпаны. Остается лишь человеческий ресурс, инструмент очень мощный, но специфический в обращении. Формируя корпоративную культуру, компания пытается конструктивно повлиять на социально-психологическую атмосферу внутри организации, также на поведение сотрудников. Незря выдающийся маркетолог XX века Филип Котлер назвал корпоративную культуру системой ценностей и убеждений, которая дает членам организации понимание её задач и обеспечивает их правилами поведения в ней.² Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки и систему ценностей, компания имеет уникальную возможность прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Корпоративная культура важна и значительна в процессе профессиональной адаптации и социализации нового работника. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых связана с отсутствием общей информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег, о неписанных законах и т.д. Получив информацию о

том, как организован процесс адаптации новых работников, можно смело рассуждать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

В кадровой политике немаловажное значение приобретает обучение персонала, роль которого возрастает на каждом этапе управления человеческими ресурсами. В современной теории управления человеческими ресурсами принято считать, что потребность в обучении возникает вследствие набора и необходимости адаптации новых сотрудников в организации, из-за недостаточной эффективности выполнения отдельными сотрудниками рабочих функций, а также при происходящих организационных изменениях³. Ведь возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем за последнее время привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей после заработной платы статьей расходов многих компаний. Такие организации, как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторз ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты⁴.

Как известно, работа с персоналом – это нелегкий и многопрофильный труд. Ведь как нормальный человек, каждый работник имеет свой уникальный характер. У каждого человека свой никому не похожий склад ума и характер. В силу этих и других причин, ответственное лицо, которому доверена работа с персоналом, должно владеть определенными навыками, личностными качествами и знаниями. Это ответственное лицо и есть менеджер по персоналу или HR-менеджер. Ведь менеджер по персоналу работает не с аппаратами, механизмами или природными объектами, а с живыми людьми. Главные составляющие успеха HR-менеджера – профессиональная компетентность, эмоциональный интеллект, соответствующая внешность, речь и знание этикета. Все эти качества являются взаимодопол-

¹ Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2003. – С. 34.

² Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М., 1998. – С. 340.

³ Солтицкая Т. А. Политика обучения персонала в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 2. – Т.3. – ф С. 156.

⁴ Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. – 3-е изд. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т., 2005. – С. 98-99.

нящими друг друга¹. Менеджер по персоналу – это ключевое звено, которое играет роль моста между руководством какой-либо компании и работниками и которое должно функционировать во благо всеобщего развития.

Успех управления персоналом напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. На кыргызстанских предприятиях существуют проблемы, касающиеся уровня образования, профессиональной подготовки и компетентности менеджеров по персоналу. Их знания в условиях рыночной экономики недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен. Переход к акционерной и частной собственности в сегодняшнем Кыргызстане требует улучшения качественного состава работников отдела управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования в данной сфере, профессионализма. Безусловно, ощутимы соответствующие изменения в плане восприятия новых идей и методов работы

с персоналом, возрастает заинтересованность в результатах труда. Кыргызстанским компаниям, которые пытаются перенять зарубежный опыт использования методов управления персоналом, следует обратить внимание на специфику кыргызского общества, его ценности и многовековые традиции. Ведь часто в бизнес-среде руководители или их консультанты пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности и нормы, и получают не соответствующие своим ожиданиям и вложениям результаты. И часто это происходит отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы, ценности и методы вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации, при этом терпя фиаско.

Сегодня следование современным подходам управления персоналом должно быть оценено как необходимость, а не право предпочтения или дань моде. Ведь проигнорировав их сегодня, завтра может быть поздно. Ветер перемен коснется нас тогда, когда мы меньше всего его ожидаем.

¹ *Кобзева В.* HR-менеджер. Каким он должен быть? // Кадровое дело, 2005. – № 10.