

**К.С. Биктяков**

## **Комплексный подход к управлению персоналом организации**

В статье приводится анализ такого функционального раздела менеджмента, как управление персоналом. Рассматривается современная концепция управления персоналом.

*Ключевые слова:* работа с персоналом, кадровый потенциал, культура производства.

**У**правление персоналом — это важнейшая задача высшего руководства компании, поскольку персонал — самый главный ресурс организации. Все функции управления персоналом решаются с учетом четкого представления о цели развития предприятия, а не его сиюминутных интересах. В основе этого лежит комплексный подход. Именно комплексный подход позволяет совершенствовать систему управления персоналом.

В настоящее время в практике управления персоналом организации имеются слабые места: слабая ориентация служб управления персоналом на концепцию развития предприятия; недостаточная интеграция важнейших функций управления персоналом; отсутствие практики привлечения линейных руководителей к разработке и реализации концепций управления персоналом; недостаточно объективных оценок результатов деятельности в области управления персоналом. Многие компании все еще придерживаются механистического подхода, предусматривающего точное соблюдение закона: службы по управлению персоналом без широкого привлечения линейных руководителей в основном выполняют оперативные задачи по персоналу. Есть предприятия, где концепции управления персоналом имеют главным образом стратегическую направленность. Часть компаний решают задачи по персоналу в децентрализованном порядке линейными руководителями. На ряде предприятий используют комплексный подход, при этом стратегически ориентируют функции по управлению персоналом и в значительной мере децентрализованно предоставляют их выполнение линейным руководителям. Однако проявление этих тенденций не свидетельствует о полном выполнении этих подходов к управлению персоналом. Вероятно, в каждой организации могут быть нетипичные подходы к управлению персоналом.

Современный подход включает в себя следующее:

— комплексная концепция менеджмента как условие управления персоналом, ориентированного на видение развития компании;

- концепция найма персонала, его аттестации, оплаты труда и развития кадрового потенциала, ориентированная на видение развития компании;
- всесторонняя концепция коммуникации, сотрудничества и оценки результата работы на предприятии, предназначенная для интеграции.

Сюда же следует отнести три принципиальных момента в сфере кадровой политики: управление персоналом должно иметь стратегическую направленность, оно должно рассматривать человека как ресурс, кадровую функцию следует понимать как основную задачу управления.

Неудачное управление выявляет слабые места организаций:

- отсутствие видения развития предприятия, которое маскируется централизованной организацией планирования;
- выраженная культура недоверия на всех уровнях предприятия;
- борьба за личную власть в руководстве предприятия;
- наличие строго централизованной системы управления по инструкциям.

Успешные предприятия отличаются следующими характерными чертами:

- руководители являются примером человеческих отношений;
- развита инновационная культура доверия;
- используется комплексное видение развития компании.

Все эти черты свидетельствуют о комплексном подходе к управлению персоналом и способствуют дальнейшему развитию системы управления.

Руководители успешных компаний ведут себя внутри и вне предприятия адекватно ситуации, способны учиться, общительны и стремятся к тому, чтобы максимально приносить пользу одновременно клиентам, сотрудникам, собственникам. У них ярко выраженная мотивация к достижению результатов, они обладают нравственной чистотой. И напротив, они не склонны к приспособленчеству, враждебному отношению к новшествам, они независимы, они не боятся решать проблемы, они не склонны к конфронтации, у них отсутствует жажда власти, они знают свои сильные и слабые стороны.

Развитие компании проходит через три этапа. Проводится объективный анализ обстановки на предприятии и во внешней среде: таким образом определяется фактическое состояние дел. Далее следует участие широкого круга лиц в разработке комплексного видения развития предприятия. Затем формулируются принципы для руководства к действию, их реализации и контроля за результатами применения.

Результаты деятельности компании оцениваются на основании экономических показателей работы на рынке и финансово-экономических данных. Предприятия, которые практикуют комплексный подход к управлению персоналом, дополнительно используют такие критерии, как удовлетворенность работой, соблюдение интересов, лояльность. Все это укрепляет социальную прочность предприятия, позволяет преодолеть слабые места в управлении персоналом. Современная кадровая политика позволяет стать победителями

в жесткой конкурентной борьбе; включает она в себя следующее: управление персоналом, кадровый маркетинг, организацию труда, аттестацию персонала, образование на предприятии, развитие кадрового потенциала, политику в отношении заработной платы и выплат, политику в отношении социальных услуг, политику коммуникации на предприятии, политику участия в принятии решений.

Постоянные изменения на рынках требуют от компаний постоянной адаптации и изменений своей структуры. После того как рабочие места перестают быть стабильными, возникает проблема лояльности сотрудников. На успешных предприятиях этот путь от лояльности, которая отсутствовала или носила вынужденный характер, пройден к добровольной лояльности. Кроме того, на этих предприятиях происходит переход от традиционного официального трудового договора к современному гибкому партнерскому договору психологического характера. Вместо стабильного рабочего места целенаправленно содействуется развитие способности конкурировать на внутреннем и внешнем рынках. Эта мера необходима, так как уже сейчас нельзя больше замещать должности, а нужно только выполнять изменяющиеся задачи. Вместо прежней постоянной ориентированной на принцип старшинства индивидуальной оплаты труда осуществляется дифференцированно-переменная компенсация за работу, ориентированная на полномочия и результаты труда партнеров по работе. Вместо постоянно растущего стабильного дохода осуществляется оплата труда по принципу кафетерия, соответствующего этапам жизни партнеров по работе.

Таким образом, для достижения гибкости в управлении персоналом современные компании осуществляют согласованные друг с другом меры, которые стандартный трудовой договор превращают в партнерское соглашение, регламентированное рабочее время превращают в мобильное время, работников превращают в мультипредпринимателей, сотрудников приглашают принимать участие в управлении, местом работы становится виртуальный офис, социальные услуги являются обязательными и полными, жесткие оргструктуры превращаются в виртуальные сети, руководители становятся партнерами. При этом речь идет об устойчивой гибкости.

Комплексный подход подразумевает баланс между долгосрочной культурой доверия и гибкой виртуальной сетевой структурой, гибкой повседневной деятельностью и направляющими планками, необходимыми для гибкости резервами и строгим контролем ресурсов.

### *Литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2013.
2. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом: учебное пособие. М.: Спутник+, 2013. 244 с.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 1999.

4. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 447 с.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009.
6. *Мотышина М.С.* Исследование систем управления: учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. 224 с.
7. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: учебник. М.: Финста-тинформ, 1997.
8. *Ползунова Н.Н., Краев В.Н.* Исследование систем управления: учебное посо-бие для вузов. М.: Академический проспект, 2004.

### *Literatura*

1. *Bazarov T.Yu.* Upravlenie personalom. М.: Akademiya, 2013.
2. *Biktyakov K.S.* Adaptivnost' sistemy' upravleniya personalom: uchebnoe posobie. М.: Sputnik+, 2013. 244 s.
3. *Zhuravlev P.V., Kartashov S.A., Mausov N.K., Odegov Yu.G.* Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera. М.: E'kzamen, 1999.
4. *Kibanov A.Ya.* Osnovy' upravleniya personalom: uchebник. М.: INFRA-М, 2012. 447 s.
5. *Meskon M., Al'bert M., Xedouri F.* Osnovy' menedzhmenta. М.: Vil'yams, 2009.
6. *Moty'shina M.S.* Issledovanie sistem upravleniya: uchebnoe posobie. SPb.: Izd-vo Mixajlova V.A., 2006. 224 s.
7. *Odegov Yu.G., Zhuravlev P.V.* Upravlenie personalom: uchebник. М.: Finstat-inform, 1997.
8. *Polzunova N.N., Kraev V.N.* Issledovanie sistem upravleniya: uchebnoe posobie dlya vuzov. М.: Akademicheskij prospekt, 2004.

### ***K.S. Biktjakov***

#### **Complex Approach to the Human Resources Management in Organization**

Such functional section of management as human resource management is analyzed in the article. An up-to-date human resources management concept is considered.

*Keywords:* personnel development; workforce capacity; operating culture.