
РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Теплов

Кафедра компьютерных технологий,
Кафедра государственного и муниципального управления
Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198

Ю.А. Зубарев

Кафедра государственного и муниципального управления
Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198

Данная статья представляет обзор влияния кадрового менеджмента в крупных организациях и производствах, анализ роли кадрового менеджмента в организации, обзор его ведущих механизмов функционирования в современной экономике, в условиях внедрения инновационных технологий, с целью повышения эффективности производства. Рассмотрение человека и человеческих отношений как важнейшего фактора производства.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, кадровая политика, эффективность, крупные фирмы, сотрудничество.

В данной статье основное внимание обращено на роль кадрового менеджмента в организации и на предприятиях, а также на его ведущие механизмы функционирования. Современное общество находится на стадии довольно сложного периода экономики, особенно сейчас в среде рыночных отношений, основополагающим звеном является человеческий фактор и капитал. Объектом рассмотрения в данной статье выбрана работа с кадрами, так как именно они являются ключевым фактором в современном демократическом обществе и в реализации эффективного производства на рынке труда. Таким образом, можно отметить, что зарождается наука, в которой изучаются теории и методы управления персоналом, где также используются психологические, социологические и педагогические исследования в кадровой работе, что в дальнейшем создает эффективный управленческий механизм персоналом в разных областях профессиональной деятельности человека и общества в целом.

Задача любой современной организации, будь то государственный аппарат или маленькая частная компания – добиться эффективности. Для достижения этой цели используются различные аспекты управления.

Переходя к рассмотрению стратегий, методов реализации и оценке эффективности их применения на практике, необходимо пояснить, что из себя представляет кадровый менеджмент и какие цели он преследует. Это поможет в дальнейшем разработать новую методику для управления человеческими ресурсами, которые в будущем благоприятно скажутся на развитии предприятия в современной экономике. Термин «кадровый менеджмент» подразумевает под собой высокопрофессионального управленца в отборе персонала на предприятие. Кадровый менеджмент возник 60–70-е гг. нынешнего столетия, когда человек стал основным звеном в системе управления. А умение пользоваться человеческими ресурсами является одним из стратегических аспектов функционирования организации. Цель кадрового менеджмента заключается в удовлетворении потребностей предприятия в образованных кадрах, благодаря которым предприятия получает ту выгоду, на которую оно рассчитывало. К тому же организация дает возможность развиваться каждому работнику, так как сотрудник – это ценный капитал, основной актив организации, который нужно беречь и давать ему возможность развития в данной фирме для ее дальнейшего процветания. Таким образом, можно отметить, что кадровая политика, а, следовательно, кадровые службы и менеджеры отвечают за развитие фирмы, за ее долгосрочность, эффективность, прибыльность, устойчивость и даже конкурентоспособность.

Поясним, что управление человеческими ресурсами – это часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки фирменной кадровой политики – определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Организация комплектования производства и организации кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найм и отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение

текучести кадров составляют одно из основных направлений кадрового менеджмента – формирование стабильных производственных коллективов [9].

Сейчас основным принципом становится правление на основе качества – Total Quality Management (TQM). Этот принцип отражен в Европейской премии по качеству, в премии Правительства Российской Федерации в области качества, а также в ряде других национальных премий по качеству. Результаты деятельности организации оценивают по тому, как она удовлетворяет потребителей, общество и работающий персонал, т.е. оценивает усилия организации по повышению качества жизни людей.

Стандарты ИСО серии 9000 базируются на идеологии TQM. Управление людскими ресурсами (кадрами) осуществляется через вовлеченность персонала, его компетентность и подготовку.

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.

В условиях жесткой конкуренции перед руководством предприятий возникает достаточно сложная задача: как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Обычно осуществляется ряд мероприятий по увеличению доли на рынке, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и еще множество других.

Для того, чтобы влиять на сотрудников, как отдельных групп, так и коллектива в целом, вырабатываются специальные методы по управлению персоналом. В свою очередь, они подразделяются на административные (власть, «кнут»), экономические («пряник») и социально-психологические (мотивация, мораль, убеждение) [5].

Поскольку роль человека и его потенциала встала на одно из ведущих мест в производственном процессе, то повышается и роль кадровых служб, которые должны уметь грамотно и рационально использовать и применять на практике тот творческий потенциал личности, который имеется в организации. Как следствие, в управленческой сфере появляется новый вид профессиональной деятельности – менеджмент по кадрам, то есть специалист, высококвалифицированный управляющий, который способен организовать работу персонала с большей эффективностью для развития предприятия. Так же стоит отметить, что профессиональная подготовка и переподготовка каждого потенциального специалиста по кадрам очень важна в мире XXI в. Это подтверждается и тем, что данный вопрос в подготовке кадров на сегодняшний момент является одним из ведущих в образовательном процессе.

Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления – ос-

новы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства. Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона [9].

Так как основой кадровой политики в настоящее время является человек, то необходимо обращать внимание на научные методы оценки и подготовки кадров как человеческих ресурсов. В наше время разумно приобретать больше знаний и навыков в области работы с персоналом. Владая базовой основой кадрового менеджмента, главными принципами и ключевыми методами, руководитель поможет производству выйти на иной уровень развития. А следовательно, обучение руководителей и высокопоставленных должностных лиц основам кадровой политики, их подготовка, переподготовка и повышение квалификации будет благоприятно воздействовать на состояние организации, а также формировать понимание всей важности научно обоснованной работы с людьми. Это в дальнейшем повысит престиж кадровых служб, а человеческий фактор на производстве и в организациях будет рационально использован. Профессиональная направленность кадрового менеджмента пришла к нам из зарубежных стран, и для усовершенствования системы управления кадрами нужно опираться на зарубежный опыт, особенно Японии и США, где большое внимание уделяется личности.

В анализе стоит выделить ряд общих и различных черт, присущих той или иной стране, однако опираться на них, копируя полностью или заимствуя в определенные структуры без учета Российского менталитета, нельзя. Следует лишь опираться на опыт или на ошибки, к которым тот или иной опыт привел. Однако видно, что если сотруднику уделяется большое внимание, то должна быть хорошо развита и система контроля над кадрами организации в целях достижения прогресса экономики предприятия.

Управлять кадрами – это достаточно сложный процесс, поэтому необходимо изучать отношения между людьми, уметь выявлять закономерности и принципы управленческой деятельности. При эффективной работе организации важно уметь планировать, распределять, формировать и рационально перераспределять человеческий капитал в производственном процессе. Надо понимать, как правильно распоряжаться человеческими ресурсами, поскольку кадры и их потенциал могут выступать как объектом управления, так и субъектом. В этом моменте можно проследить специфику и особенность управления кадрами.

Широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов «управление персона-

лом» и «кадровый менеджмент», а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т.п. [8].

Кадровые службы существовали давно, еще с зарождения мануфактур (в примитивном их состоянии), впоследствии они рассматривались как часть теории классического подхода к управлению, где человек рассматривался как фактор производства и как статья расходов, в современности же мы говорим уже именно о кадровом менеджменте, где человек рассматривается как фактор реализации политики предприятия и как источник доходов, а сам кадровый менеджмент – как насущная ежедневная необходимость.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление.

Поэтому очевидно, что только правильно обученный кадровый менеджер способен сформировать такую среду, в которой будет реализован весь потенциал трудовой деятельности сотрудника, что в итоге даст толчок к прогрессу и дальнейшему развитию деятельности компании.

Важно не только, как работают кадровые службы и кадровый менеджмент, но важно и то, что представляет собой руководитель фирмы, как он влияет на развитие своей организации, формирование и распределение человеческих ресурсов на его предприятии во благо своего и общего дела. Любой менеджер по кадрам должен уметь определять цели, разрабатывать соответствующие программы и мероприятия и непосредственно должен осуществлять контроль над исполнением обязанностей и полученным результатом. В данном случае менеджмент решает вопросы материального и логического характера. Для сравнения и большего понимания представим разные подходы классической кадровой службы и современный подход кадрового менеджмента. В классическом подходе люди рассматриваются как фактор производства, как основная статья расходов в смете. При классическом подходе сама по себе кадровая политика является второстепенной, и в юрисдикции только лишь административных служб, ввиду отсутствия самой системы кадрового менеджмента. Расходы на обучение персонала минимальны, а мотивирование работников исключительно за счет материального стимулирования и угроз наказания. При классическом подходе кадровые службы занимаются преимущественно учетно-техническими задачами, а горизонт планирования – краткосрочный. Подход кадрового менеджмента исходит из все-

го жизненного цикла человеческих ресурсов и кадровые службы преимущественно заняты аналитическими и организаторскими функциями. С точки зрения подхода кадрового менеджмента человек рассматривается как фактор реализации политики предприятия, как источник доходов организации. Современный кадровый менеджмент является ежедневной насущной необходимостью, а сама проблема квалифицированных кадров рассматривается как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб. При таком подходе расходы на обучение персонала определяются по критерию наибольшей выгоды от обучения, а сам кадровый менеджмент становится научно обоснованным. Появляется некая степень свободы в организации труда, а также сочетание экономического и морально-психологического стимулирования.

Любой менеджмент должен руководить не только процессом работы предприятия, но также должен уметь управлять людьми, а именно потребности сотрудников должны быть удовлетворены, таким образом успех фирмы будет гарантирован. В итоге руководитель является ведущим звеном в организации, так как ему необходимо иметь навык и знание в направлении и стимулировании деятельности своих кадров в реализации задач и целей предприятия. А также руководителю необходимо создавать благоприятные и безконфликтные отношения в коллективе, которые будут положительно сказываться на рабочем процессе фирмы.

Менеджеры могут прибегать к творческому мышлению в производстве и в управлении, так как это тоже способствует эффективному развитию предприятия.

Кадровые службы выявляют способы и методы управления человеческими ресурсами, капиталом. Они должны уметь разрабатывать программы по развитию трудового потенциала.

Кадровый менеджмент вытекает из системы кадровых служб, которые являются основой кадровой политики. Благодаря кадровой политике есть возможность создать, а в дальнейшем развить интеллект, который был накоплен в прошлом, используется сейчас и будет накапливаться в будущем для решения как текущих, так и долгосрочных задач предприятий и организаций.

Так как основное внимание обращено на человеческий фактор в производстве, то и результаты деятельности предприятия должны оцениваться по тому принципу, где удовлетворенность потребителей, общества и рабочего персонала максимальна, таким образом, качество жизни людей есть показатель эффективности работы организации.

Так как на данный период времени экономика находится на новом уровне развития, то без усилий высококвалифицированного и образованного персонала она не может быть эффективной и качественной.

Кадровый менеджмент получил большое распространение и развитие и предстает на рынке вакансий одной из важнейших профессий, благодаря которой предприятие начинает успешно функционировать и развиваться в ус-

ловиях рыночных отношений и быстро меняющейся окружающей среды. Иногда мы можем заметить, что при минимальных экономических вложениях предприятия в актив и при максимальном использовании человеческих ресурсов и инноваций можно получить больше выгоды и получить преимущество в конкурентной среде.

Отбор и подбор персонала на предприятии является основным критерием эффективного использования человеческих ресурсов. Если допустить ошибку в подборе кадров на рабочее место в соответствии с его компетенцией, то это может повлечь за собой целый ряд нежелательных и негативных последствий, которые будут отражаться на работе и организации фирмы. В дальнейшем это может привести к перемещению сотрудника на другую должность, а порой и к увольнению. Большая текучесть кадров подрывает процесс развития предприятия в ускоренном прогрессивном темпе. Важным инструментом и механизмом работы с персоналом является кадровое планирование, которое, в свою очередь, является одним из ключевых факторов развития организации в рыночных взаимоотношениях. Но нужно не только обучать персонал и искать высокопрофессиональных сотрудников для своей фирмы, но необходимо также совершенствовать систему стимулов и мотиваций сотрудников к труду, так как мало кто будет работать на предприятие и его эффективность за «идею», хотя в истории развития предприятий такие факты были. Прогресс предприятия зависит также от руководителя организации, который с уважением относится к своим сотрудникам, дорожит ими, налаживает контакт среди подчиненных, не создает постоянных конфликтных ситуаций, а сглаживает их и поощряет за хорошо выполненную работу.

Важно отметить, что специалисты по кадрам должны иметь определенную систематическую базу знаний в области права, психологии и социологии, чтобы уметь анализировать человеческий потенциал и выявлять высококвалифицированную личность для своей фирмы.

Иногда используют термин «менеджмент человеческих ресурсов», понимая под ним мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров [6].

Главная задача современного кадрового менеджмента – это умение правильно и организованно работать с людьми, оценивать их способности и отбирать на подходящие должности. Одной из основных задач кадрового менеджмента является применение мер, которые должны заинтересовывать сотрудников в дальнейшем их продвижении, как в профессиональном плане, так и в саморазвитии. Стратегии и мероприятия, разработанные менеджерами по кадрам должны соответствовать целям и задачам организации.

Особое влияние кадровой политики, а значит, и приоритетная задача кадрового менеджмента заключается в возможности исключить из системы практику назначения должностных лиц, основанную на личной преданности и заинтересованности, так как на первый взгляд это является мощным фактором для создания сплоченной команды (этот факт никак нельзя отрицать),

но в последующем превращается в источник коррупции и источник злоупотреблений, где царит круговая порука и покровительство групповых интересов. Современная кадровая политика особенно в государственных органах Российской Федерации позволяет любому гражданину занять должность, соответствующую его квалификации, и принцип непотизма утрачивает свою силу.

Кадровый менеджмент должен обеспечивать дальнейшее эффективное развитие организации, но для этого необходимо соблюдать основные принципы, а именно: соблюдение законодательных норм и правил, касающихся трудовой деятельности сотрудника; создание условий, благодаря которым работа персонала будет упорядочена, а уровень увольнения на предприятии достигнет минимальной отметки, что способствует стабильности в работе и охарактеризует то или иное предприятие с положительной точки зрения на рынке труда; наблюдение за кадровым составом организации и в случае необходимости в нем – подбор и отбор на соответствующую должность; умение балансировать между интересами предприятия и сотрудников; создание сплоченного и дружного коллектива во благо эффективного развития предприятия и устранение межличностных и иных конфликтов.

Кадровый менеджмент должен обеспечивать резервами потенциальных кадров во всех направлениях действующей организации; разрабатывать критерии оценок для отбора кандидата на должность; подготавливать специалистов, которые будут обучать вновь пришедших кадров на рабочее место для быстрого и прогрессивного развития организации; создавать структурированную систему заработной платы и льготных основ для привлечения рабочей силы на предприятие; обладать навыками по социальной адаптации сотрудников. Каждый работник при помощи кадрового менеджмента должен саморегулироваться и быть мобильным во всех вопросах.

На примере одного из крупных предприятий с положительным опытом применения современного кадрового менеджмента можно сделать выводы, что при любой сложности структуры предприятия и при большом количестве людей, занятых на предприятии (рис. 1), роль кадрового менеджмента сильно помогает в развитии предприятия. Из отчета реализации инвестиционного проекта по созданию производственно-монтажного предприятия ЗАО ТВП «Гидроэлектромонтаж» в г. Удомля видно, что при такой сложной структуре особое внимание уделяется подготовке кадров.

Общая численность работников во всех подразделениях предприятия более 900 человек, из них управление – 52 человека, ИТР – 135 человек. В организации трудятся высококвалифицированные специалисты. Предприятие имеет учебный центр и постоянно ведет работу по повышению квалификации имеющегося персонала. Благодаря хорошо налаженной работе кадровых служб ЗАО ТВП «Гидроэлектромонтаж» это коллектив профессионалов, качественно и быстро выполняющих любые поставленные задачи. По-

стоянно производится обучение нового поколения квалифицированных рабочих [7].

Специфика кадровой работы усложняется необходимостью иметь возможность подготовить большое количество персонала в короткие сроки в связи с постоянной миграцией высококвалифицированных специалистов в близко расположенные крупные центры (Москва и Санкт-Петербург).

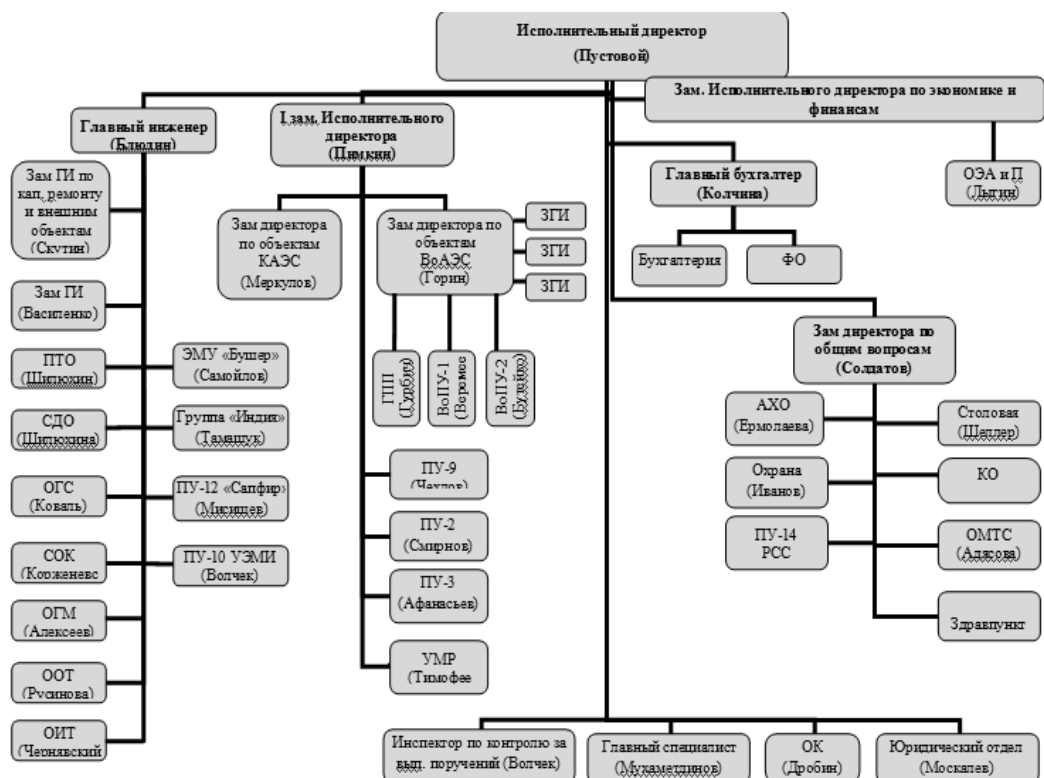


Рис. 1. Существующая структура управления предприятием ЗАО ТВП «ГЭМ»

Руководство уделяет большое внимание созданию высокой культуры производства и атмосферы в коллективе [7].

Как показывает SWOT-анализ рассматриваемого в нашем примере инвестиционного проекта, к сильным сторонам отнесены как раз результаты действия кадрового менеджмента: лояльность менеджмента, квалифицированный персонал, а также потенциальная полная укомплектованность персоналом предприятия.

Как уже упоминалось ранее, термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли только 60–70-е годы XX в. И их отличительная особенность от классической кадровой службы понимается, что в данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно,

наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих [4].

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать вывод, что кадровый менеджмент в настоящее время является неотъемлемой частью каждой организации. В каждый период развития предприятия кадровые менеджменты решают ряд задач по улучшению кадрового состава и эффективному использованию человеческих ресурсов. Менеджер по кадрам проходит несколько этапов по формированию структуры организации и личностного состава работников. Квалифицированные менеджеры – это основные создатели корпоративной культуры организации, то есть это те люди, которые налаживают внутреннюю атмосферу предприятия, создают целостность всей работы и структурируют ее.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005.
- [2] ИСО 9004:2000. Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества (содержит методические указания по созданию систем менеджмента качества, которые ориентированы на высокую эффективность деятельности предприятий).
- [3] ИСО 9000:2000. Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь.
- [4] *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007.
- [5] *Маслов В.О.* Стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – С. 102.
- [6] *Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына.* – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.
- [7] Отчет инвестиционного проекта по созданию производственно-монтажного предприятия ЗАО ТВП «Гидроэлектромонтаж» в г. Удомля за 2012 год.
- [8] *Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена.* – Центр Кадровых Технологий – XXI век, 1999 г. – URL: <http://www.aup.ru/books/m152>.
- [9] *Щекин Г.В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стеротип. – К.: МАУП, 2004.

REFERENCES

- [1] *Vihanskij O.S., Naumov A.I.* Menedzhment: uchebnik / O.S. Vihanskij, A.I. Naumov. – 4-e izd., pererab. i dop. – M.: Jekonomist, 2005.
- [2] ISO 9004:2000. Sistema menedzhmenta kachestva. Rukovodjashhie ukazanija po uluchsheniju kachestva (soderzhit metodicheskie ukazanija po sozdaniju sistem menedzhmenta kachestva, kotorye orientirovany na vysokuju jeffektivnost' dejatel'nosti predprijatij).

- [3] ISO 9000:2000. Sistema menedzhmenta kachestva. Osnovnye principy i slovar'.
- [4] *Makarova I.K.* Upravlenie chelovecheskimi resursami: pjat' urokov jeffektivnogo HR-menedzhmenta. – M.: Delo, 2007.
- [5] *Maslov V.O.* Strategicheskoe upravlenii personalom // Problemy teorii i praktiki upravlenija. – 2003. – № 5. – S. 102.
- [6] Motivacija personala v sovremennoj organizacii: Uchebnoe posobie / Pod obshh. red. S.Ju. Trapicyna. – SPb.: OOO «Knizhnyj Dom», 2007.
- [7] Otchet investicionnogo proekta po sozdaniju proizvodstvenno-montazhnogo predpriyatija ZAO TVP «Gidrojelektromontazh» v g. Udomlja za 2012 god.
- [8] Upravlenie personalom: uchebnik / pod red. T.Ju. Bazarova, B.L. Eremena. – Centr Kadrovyh Tehnologij – XXI vek, 1999 g. – URL: <http://www.aup.ru/books/m152>.
- [9] *Shhekin G.V.* Osnovy kadrovogo menedzhmenta: Uchebnik. – 5-e izd., sterotip. – K.: MAUP, 2004.

PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, EFFICIENCY OPPORTUNITIES

Alexei V. Teplov

Department of Computer Technologies,
Department of Public Administration
Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

Yuri A. Zubarev

Department of Public Administration
Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

This article provides an overview of the influence of human resource management in large organizations and industries, the analysis of the role of human resource management in the organization, an overview of its major mechanisms of functioning in an emerging market in the introduction of innovative technologies to improve the efficiency of production. Consideration of man and human relations.

Key words: personnel management, human resources policy, efficiency, large firms, cooperation.