нам кадры строить и жить помогают

принципы организации системы менеджмента персонала современного предприятия

До недавнего времени понятие «управление персоналом» в российской управленческой практике отсутствовало. Деятельность в этой сфере была рассредоточена между различными подразделениями. Отдел кадров оформлял приказы на зачисление работников и хранил кадровую информацию. Отдел организации труда и зарплаты осуществлял расчет потребности в сотрудниках по профессиям и квалификации, решал вопросы тарификации работников и рабочих мест. Помимо этого существовали отдел обучения и подготовки кадров, отдел социального развития, отдел охраны труда и техники безопасности. В целом это приводило к тому, что работа с кадрами не была персонализирована и была достаточно формальной, так как в некоторой степени за каждого конкретного работника никто не отвечал. В настоящее время наметилась тенденция к более многофункциональному характеру деятельности службы управления персоналом. Оказался востребованным зарубежный опыт, да и экономический расчет сыграл не последнюю роль.

Ковалев С.В.
канд. философ. наук кафедра "Экономика и организация производства" МГТУ им. Н.Э. Баумана

Мотивация и трудовая активность работника должны быть направлены на достижение целей предприятия и неразрывно связаны с успехом общего дела и личным успехом. Личным потому, что успешный работник необходим каждой организации, и в этой связи успех дела и личный успех неразделимы. Основой любой организации и её глав-

ным богатством были, есть и останутся работающие в ней люди.

Человек всегда представлял собой ключевой ресурс предприятия. В последнее же десятилетие, особенно в развитых в рыночном отношении странах, он стал самым ценным ресурсом. Уровень развития персонала и его мотивация к труду непосредственно влияют на конкурентные возможности фирмы и её стратегические преимущества. Успешные предприятия стремятся максимально эффективно использовать интеллектуальные ресурсы работников и их профессиональные возможности, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития потенциала сотрудников. Добиться оптимального взаимодействия человека и организации, а также их позитивного и созидательного взаимоотношения с внешней средой позволяет *стратегическое управление кадровыми ресурсами*.

заинтересованный в результатах собственного труда работник является ныне активным элементом функционирования современной экономической среды

Итак, на современном этапе развития экономической системы человеческий фактор играет ведущую роль. Заинтересованный в результатах собственного труда работник является ныне активным элементом функционирования современной экономической среды, своего рода «двигателем прогресса». Правильное использование кадровых ресурсов позволяет стимулировать деятельность по повышению деловой активности персонала не столько для получения личной сверхприбыли, сколько для реализации целей экономического роста организации и лишь затем связанного с ним роста личного благосостояния.

Построение квалифицированной и качественной системы управления персоналом невозможно без функционального подхода и ориентации на стратегические задачи организации.

Основными принципами управления персоналом в настоящий момент являются *индивидуализация* и *демократизация*.

Индивидуальный подход к каждому сотруднику на всех стадиях его жизни в организации включает в себя: прием, мотивацию, повышение квалификации, планирование карьеры и т.д. Это позволяет, в свою очередь, учесть потребности

каждого работника и сбалансировать их с потребностями предприятия.

Принцип демократизации предполагает учет коллективного мнения при решении всех вопросов. Демократичный стиль руководства и управления характеризуется при этом системными тенденциями в отношении использования интеллектуальных ресурсов коллектива, участия сотрудников организации в осуществлении управленческих функций. При этом работник знает, что его мнение будет услышано и учтено, соответственно, осознает свою ответственность перед коллективом и более продуманно относится к высказываемым предложениям.

Целью кадровой политики является не просто повышение результативности работы сотрудников, а рост прибыли предприятия. В качестве основных функциональных направлений менеджмента персонала можно выделить правильный подбор и расстановку кадров, их ротацию, максимально эффективное использование интеллектуальных ресурсов работников. Позитивное наблюдение за деятельностью работников со стороны службы персонала способствует улучшению качества их работы и повышению личных экономических показателей каждого работника.

Важно отметить, что речь идет именно о *позитивном наблюдении*, потому что наблюдение за деятельностью кого-либо отрицательно настраивает работника по отношению к наблюдателю. По этой причине *аудит персонала* направлен, прежде всего, на объективный анализ деятельности работника в коллективе и предназначен для выработки оптимальных управленческих решений по результатам деятельности каждого индивида или коллектива в целом. Он подразумевает постоянное развитие персонала и персонифицированный подход к работе с людьми, глубокий анализ результатов их деятельности, выработку оптимальных решений для любых сложившихся ситуаций, разработку эргономичных проектов и планов деятельности.

работник знает, что его мнение учтено, соответственно, осознает свою ответственность перед коллективом и более продуманно относится к высказываемым предложениям

Без этих принципов деятельности мероприя-

тия аудита персонала – это всего лишь формальная проверка кадровой документации на соответствие работника занимаемой им должности и оценка его деятельности на том или ином рабочем посту. Аудит кадров позволяет не только оценить вклад каждого сотрудника в деятельность предприятия и его заинтересованность в труде, но и запланировать карьерный рост, вычислить и устранить промахи в работе, свести на нет возможность возникновения конфликтов, подвергнув своевременному психологическому анализу деятельность и характер работника, правильно скоординировать его карьерные устремления.

целью кадровой политики является не просто повышение результативности работы сотрудников, а рост прибыли предприятия

Организация мероприятий аудита персонала, наряду с применением процессного подхода к оценке результатов труда работников при выработке проекта управленческих решений по распределению кадровых ресурсов, позволяет избежать неоправданных затрат и крупных финансовых потерь от недобросовестной деятельности действующих или увольняющихся сотрудников.

Группа менеджеров по персоналу является важным элементом управления современным предприятием. Превращение в условиях рыночной экономики функции управления персоналом из вспомогательной, обслуживающей в одну из ведущих функций предприятия - залог его успешной экономической деятельности. Отсюда и возросшая роль работников службы персонала, не только умеющих правильно размещать кадровые ресурсы, но и, в первую очередь, правильно использовать их мотивацию и стимулировать деловую активность в направлении, повышающем прибыли фирмы.

Осознание работником внимания к себе как к личности со стороны службы управления персоналом позволяет человеку обратиться к ее менеджерам со своими проблемами, получить в случае необходимости моральную поддержку и психологическую консультацию. Поэтому к множеству функций служб управления персоналом относятся социально-психологическая диагностика контингента работников, анализ и регулирование групповых и личных взаимоот-

ношений, управление конфликтами с целью их позитивного разрешения, подбор и оценка кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, служба персонала становится посредником между руководителем и рядовыми работниками. Результат подобной деятельности выражается в повышении мотивации и работоспособности коллектива организации, если, в свою очередь, служба персонала своевременно и планомерно будет осуществлять персонифицированный аудит кадров. Для этого менеджер по персоналу обязан знать:

- основные принципы психолого-коммуникативного управления трудовым коллективом;

психологические особенности применения методов и средств управления коллективами организаций;

- организационно-распорядительные и психологические методы управления персоналом в организациях и предприятиях;
- коммуникативно-психологические процессы управления персоналом предприятия;
- механизм формирования психологического климата в коллективах малых структурных подразделений;
- структурную составляющую управления информационными потоками в коллективе предприятия, приемы использования их для успешности начатого дела.

Таким образом, без навыков психолого-коммуникативного мышления при решении конкретных управленческих и организационных задач в процессе работы с персоналом, в повседневной производственной и предпринимательской бизнес-деятельности построить систему менеджмента персонала практически невозможно.

В работе по управлению персоналом серьезную помощь способна оказать система контроллинга как система управления достижением целей организации, то есть обеспечения длительного успешного функционирования предприятия и его структурных единиц. Грамотное взаимодействие службы персонала с отделом контроллинга даст возможность спроецировать общую стратегию на область управления персоналом,

служба персонала становится посредником между руководителем и рядовыми работниками

координировать действия с другими службами, каждая из которых является потребителем услуг менеджеров по персоналу, чтобы исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем. На стыке интересов этих двух направлений может возникнуть новая область – контроллинг персонала.

В России кадровая политика всегда была приоритетным направлением управления, поэтому умение правильно работать с людьми в современных экономических условиях становится основной ценностью каждого менеджера и руководителя. Создание эффективной системы менеджмента персонала – важнейшая задача для руководства любой крупной перспективной организации, желающей надолго сохранить конкурентоспособность и позиции на рынке.

в работе по управлению персоналом серьезную помощь способна оказать система контроллинга как система управления достижением целей организации

Kovalev S.V.
The candidate of philosophy
The Faculty « Economy and the industrial engineering »
N.E.Bauman Moscow State Technical University

Staff helps us

Principles of the organization of management system of the modern enterprise's personnel

Till recently the concept « staff management » in the Russian administrative practice has been absent. Activity of this field has been allotted to various branches. The staff department enrolled people and kept the personnel information. The department of the labour organization carried out calculation of requirements for employees in accordance with professions and qualifications, solved questions of tariffing of workers and workplaces. Besides it there were a department of training and professional training, a department of social development, a labour protection and the safety measures departments. As a result, work with the staff was not personalized and was enough formal as to a lesser or greater extent nobody was responsible for each concrete man. Now there is a tendency to more multifunction activity of staff management service. A foreign experience turned up to be helpful and the economic providence played the vital part.