

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

«Управление персоналом» - одна из важных и актуальных тем сегодняшней экономики. Тема данной статьи актуальна потому, что с переходом к рыночной экономике произошли принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам. Данная тема достаточно подробно освещена в научных трудах следующих авторов: Гончарова В.В. [1], Зайцева Г.Г. и Файбушевича С.И. [2], Машкова Р.В. [3]. Ученые считают, что для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом (УП) организации [1, с. 5-15; 3, с. 12-19]. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом [2, с. 50-60]. Таким образом, построение системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса остается серьезной проблематикой исследования современных ученых.

До недавнего времени понятие «управление персоналом» практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, они не являлись ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации [2, с. 215-225]. Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой - повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и др.

Поэтому в условиях кризиса необходима разработка новых подходов к построению системы управления персоналом организации - построение организационных структур, в соответствии с которыми весь отсчет функций управления ведется не сверху вниз, а снизу вверх, т.е., с ориентацией не на иерархические вертикальные структуры, а на многообразные формы горизонтальных связей.

Цель работы – рассмотреть формирование эффективной системы управления персоналом, элементы системы и различные подсистемы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса.

Проектирование системы управления нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, т.к. первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции производственного, технологического, экономического руководства. Таким образом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.

Системный подход при проектировании системы УП всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению этой проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства. Проектируются взаимосвязи всех компонентов целостной системы между собой и внутри системы, а также с внешней средой [2, с. 158-159].

Системный подход предполагает, что работы не могут быть строго распределены между отделами организации, а должны рассматриваться как частично перекрещивающиеся подсистемы. Этот подход при построении системы УП обеспечивает более эффективную основу для мотивации и интеграции деятельности участников организации, даёт лучшую базу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Проект системы управления персоналом в условиях экономического кризиса должен включать в себя:

технико-экономическое обоснование (ТЭО) - предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности построения и совершенствования системы управления. ТЭО включает в себя разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты, выводы и предложения;

задание на оргпроектирование (ЗО) - является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией. В разделах ЗО раскрываются:

- а) основания разработки проекта совершенствования системы управления,
- б) цель разработки проекта,
- в) анализ состояния производства и системы управления,
- г) требования к построению системы управления,
- д) положения по совершенствованию системы управления организацией,
- е) технико-экономические результаты внедрения проекта,
- ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта,
- з) порядок приёмки проекта совершенствования системы управления организацией,
- и) источники информации;

организационный общий проект (ООП) - разрабатывается на основе утверждённого ЗО на систему управления организацией;

организационный рабочий проект (ОРП) системы управления организацией - разрабатывается на основе утверждённого ООП. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приёмосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организацией.

Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объём и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Вариант 1: структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службы персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство ещё чётко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчинённости противоречивым указаниям.

Вариант 3: структурная подчинённость службы управления персоналом в качестве штабного органа высшему руководству организации.

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя ещё не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: организационное включение службы УП в руководство организации.

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

Следует также отметить, что в последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «контроллинг» [3, с. 14]. Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.

Важнейшим этапом построения структуры управления является формирование состава её подсистем. Под подсистемами понимается подразделение (или их ряд) или должностное лицо, выполняющее функции управления для достижения определённых целей.

Это типовая оргструктура названия подсистем, характеризует главную целевую задачу, которую решает то или иное подразделение, и при необходимости может быть скорректирована. Численность сотрудников зависит от сложности решаемых задач, которые в свою очередь определяются от уровня профессиональной подготовки кадровиков, их структурного состава.

Видоизменение оргструктуры зависит от возможности организации, кадрового потенциала и прочего. Кроме того, здесь важное значение имеет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

В крупных организациях наблюдается дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы, например, подразделения в отделе обучения персонала и др.

Для определения функций подсистем оргструктуры управления персоналом необходимо, по нашему мнению, помимо структуризации целей, сформулировать критерии достижения целей и, в каком виде будут представлены результаты достижений. Т.е. на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы: что нужно делать для реализации целей; каким образом предоставить результаты деятельности для их дальнейшего использования.

Формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом, таким образом, состоит из этапов:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, реализации целей системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- установление связи между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчёт трудоёмкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Дальнейшие исследования в области построения системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса, на наш взгляд, будут актуальны в проблематике повышения эффективности функционирования подсистем и оценки их деятельности.

Литература

1. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2007.- 252 с.
2. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2002.- 324 с.
3. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / Р.В. Машков // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 11.- С.12-19.

Рецензент доктор экон. наук, профессор С.П. Наливайченко