

УДК 331.1

## Организационные аспекты принятия решений в управлении персоналом

Александр Владимирович Нетребко

Сочинский государственный университет, Россия  
354000, г. Сочи, ул. Советская, д. 26а  
кандидат экономических наук, доцент

**Аннотация.** В статье раскрывается понятие субъекта управления персоналом организации с позиции комплексного подхода. Рассматривается роль функциональных (технических) подразделений в процессе управления персоналом. Приводятся предложения по развитию вспомогательного инструментария принятия управленческих решений по результатам аттестации.

**Ключевые слова:** управление персоналом; субъект управления; методы управления; принятие решений.

**Введение.** Проблема принятия решений по вопросам управления персоналом организаций и предприятий широко обсуждается как теоретиками, так и практиками HR-менеджмента и является открытой для дискуссии.

**Материалы и методы.** Основным источником для написания данной статьи выступили результаты ситуационных наблюдений, выполненных автором в ходе практического консультирования административно-управленческого персонала предприятий народно-хозяйственного комплекса Краснодарского края, и города-курорта Сочи в частности.

**Обсуждение.** Современное управление персоналом – это комплекс деятельностной активности, направленной на создание, реализацию и развитие кадрового потенциала организации. Чаще всего в него входит деятельность по урегулированию отношений, возникающих внутри организации и при ее взаимодействии с внешней средой, участниками которых выступают ее сотрудники [1, 2, 3]. Эти отношения возникают с различных по своей природе сферах – экономической, социальной, психологической, культурной и пр. (рис. 1) [4].

Традиционно во множество субъектов управления персоналом принято включать элементы, в той или иной степени участвующие как в самом процессе принятия управленческих решения в отношении персонала организации, так и формирующие правовую среду данного процесса.

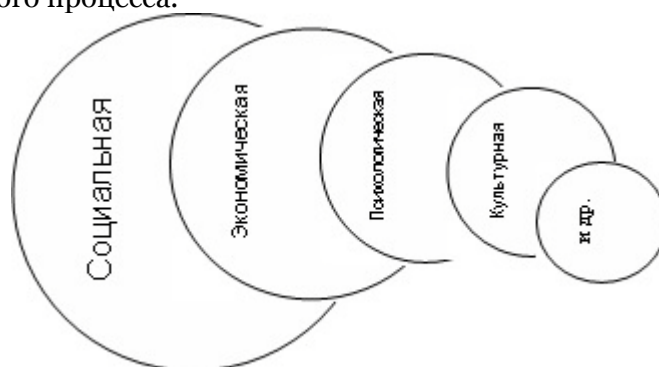


Рис. 1. Сферы управления персоналом

В частности, в данном контексте речь может идти о:

- субъектах, формирующих среду принятия управленческих решений:
  - государство как институт нормотворчества;
- субъектах прямого регулирования [5]:
  - государство как институт регулирования в лице уполномоченных органов;
  - учредители;

- линейные руководители вне зоны непосредственного подчинения;
- линейный руководитель в зоне непосредственного подчинения;
- специализированные подразделения или же отдельные специалисты, занимающиеся вопросами управления персоналом;
- коллеги;
- подчиненные;
- сам работник.

Столь обширное множество субъектов управления персоналом позволяет утверждать, что «субъект управления» в отношении персонала не может рассматриваться как категория, соответствующая в широком толковании принципу единоначалия.

Вместе с тем очевидно, что основную роль в управлении персоналом организации, в том числе с позиции принятия ориентированно значимых управленческих решений в отношении конкретного объекта, возлагается на непосредственного руководителя, часть технических функций и задач которого по управлению персоналом делегируется функциональным подразделениям [6, 7]. Это обусловлено необходимостью разгрузить непосредственно руководителя, сформировав баланс его рабочего времени в соотношении 40:60, где 40% – может приходиться на задачи по управлению персоналом, 60% – на задачи производственного характера (рис. 2).

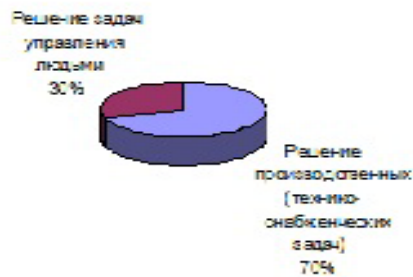


Рис. 2. Структура рабочего времени руководителя

В сфере услуг, ввиду совпадения процессов производства и потребления, это соотношение может составлять 50 на 50.

При этом основные функции руководителя в части управления персоналом традиционно сводятся к следующим:

- планирование: постановка целей и задач, разработка плана действий, прогнозирование будущих потребностей;
- организация: постановка индивидуальных задач, распределение обязанностей и делегирование полномочий и ответственности, разработка каналов передачи информации, координация работы;
- руководство: мотивация и принуждение подчиненных к выполнению своих функций и обязанностей;
- контроль: установление стандартов и проверка соответствия выполненных работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

Следует отметить, что активное внедрение комплексного подхода к управлению персоналом, обусловленное усложнением производственных задач, ведет к тому, что функциональные подразделения, и прежде всего кадровые, начинают расширять круг своих функций от чисто кадровых (техническое сопровождение формирования, подбора и расстановки кадров) к более широкому кругу вопросов, включающих не только кадровую политику, но и мотивацию персонала, оплату труда работников, согласование интересов работников и работодателя и т.д. [8] (рис. 3).



Рис. 3. Структура затрат времени специалиста по персоналу

По сути, сегодня деятельность служб управления персоналом, а тем более отделов маркетинга и развития персонала, нельзя сводить к тому весьма ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись и до сих пор выполняются отделами кадров в России.

В комплексе все компоненты субъекта управления персоналом задействованы в решении следующих задач:

- обеспечение организации необходимым количеством кадров соответствующей квалификации;
- результативное использование потенциала и возможностей персонала организации;
- обеспечение согласованного достижения целей организации, ее элементов и целей деятельности персонала;
- трансляция организационной культуры работникам.

Для решения данных задач в организации формируются следующие подсистемы управления персоналом (по Герберту А. Саймону и Дональду У. Смитсбургу [9]):

- подсистема условий труда;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема оформления и учета кадров;
- подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- подсистема развития кадров;
- подсистема анализа и развития стимулирования труда;
- подсистема юридических услуг;
- подсистема развития социальной инфраструктуры;
- подсистема разработки оргструктуры управления.

Следует отметить, что результатом функционирования данных подсистем является создание благоприятных условий труда, мотивирующих персонал на максимально эффективную в конкретный момент времени результативность. Однако одной из основных проблем современного управления персоналом является подмена логически верного единого методического подхода – «мотивирования» на смешанный – «мотивационно-принудительный».

Сам процесс принятия управленческих решений в отношении инструментов мотивирования как способов адресного воздействия на персонал в целях достижения конкретных целевых состояний осуществляется на основе оценки персонала. Однако в подавляющем большинстве организаций имеющиеся системы оценки персонала носят формальный характер. Как правило, в ее основе лежит система аттестации, предметом которой являются:

- исследование особенностей поведения;
- оценка эффективности/результативности деятельности;
- определение уровня достижения целей;
- определение уровня компетентности;
- выявление особенностей личностного поведения.

При этом может быть рекомендовано дополнить данную систему подсистемой мониторинга, отслеживающей отдельные структурные параметры и состояние персонала организации.

В целях повышения эффективности и адресности деятельности по управлению персоналом может быть предложен инструмент визуализации результатов аттестации [10]. В частности, речь идет о применении достаточно простого метода, предполагающего оценку уровня тех или иных характеристик репрезентативной группы работников с последующим сравнением с другими аналогичными работниками, средними величинами, данными конкурентов и пр.

Алгоритм методики предполагает:

- формирование репрезентативного множества сотрудников для оценки и сравнения (сравнивать можно только сопоставимое);
- определение ключевых характеристик данной профессии и должности (например, коммуникабельность, производительность, гибкость и пр.);
- разработка шкалы оценки (желательно использовать 15- балльные шкалы);
- проведение оценки и отображение результатов на графике;
- сравнение показателей и анализ.

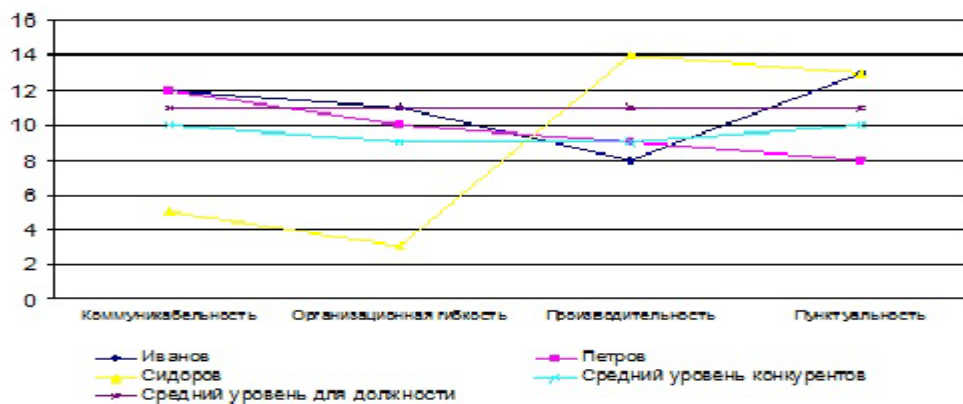


Рис. 4. Пример визуализации результатов аттестации по профессионально-значимым характеристикам

По результатам определяются разрывы и отклонения от нормативных значений, разрабатывается инструментарий устранения проблемных зон. Например, у работника Сидорова (см. рис. 4) недостаточно развиты коммуникабельность и гибкость, следовательно, необходимо принять меры по развитию данных навыков. При этом инструментарий решения данной проблемы уже сугубо индивидуальный.

**Заключение.** Завершая, хочется отметить, что приведенные методические рекомендации позволяют повысить оперативность и адресность управленческих решений, принимаемых руководителями в отношении вверенного им персонала.

#### Примечания:

1. Нетребко А.В., Сивкова И.А. Некоторые аспекты управления персоналом на туристских предприятиях размещения // Актуальные проблемы экономики, финансов и бухгалтерского учета на современном этапе развития: Мат. Междунар. науч.-практ. конф., г. Сочи, 28–30 апреля 2011 г. / Под ред. д.э.н., проф. Гварлиани Т.Е. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2011. С. 247–249.

2. Нетребко А.В., Горобец Р.Ю., Сивкова А.В. Современные проблемы управления персоналом предприятий туризма // Социально-экономические проблемы развития курортов России: Мат. Всерос. науч.-практ. конф., 24–25 марта 2011 г. / Под ред. д.э.н., проф. Чуваткина П.П. Сочи: РИЦ СГУ, 2011. С. 66–70.

3. Нетребко А.В., Растегаева Т.Е. Студенческие научные исследования в сфере туризма и курортного дела: Мат. II Всерос. студ. науч.-практ. конф., г. Сочи, 7–10 апреля 2008 г. / Отв. ред. Г.М. Романова. В 2-х т. Т. 1. Сочи, РИО СГУТиКД, 2008.

4. Основы организации бизнеса. Учеб. пособие / Гварлиани Т.Е., Волкова-Гончарова

Т.А., Воробей Е.К. и др. Сочи: РИЦ СГУ, 2012. С. 52–76.

5. Нетребко А.В. Стратегическая роль местного населения в обеспечении конкурентоспособности регионального туристского продукта // Курортно-рекреационный комплекс в системе регионального развития: инновационные подходы: Мат. V Всерос. науч.-практ. конф. / Под ред. Н.А. Комаревцевой, А.Г. Максименко. Краснодар: КубГУ, 2012. С. 214–218.

6. Максименко А.Г. Научная организация труда и управления: Учеб. пособие, Краснодар: КубГУ, 2005. 118 с.

7. Мотивация персонала на предприятиях гостиничного бизнеса: Учеб. пособие / М.М. Амирханов, А.В. Подольчак, А.В. Нетребко, О.П. Чуваткина, П.П. Чуваткин // Под общ. ред. проф. П.П. Чуваткина. Сочи: СГУТиКД, 2009. С. 47.

8. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С. 151.

9. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитсбург. Менеджмент в организации. М.: Экономика, 1995. С. 354.

10. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений // В.В. Абакумов [и др.]; ред. В.И. Подлесных; Санкт-Петербургский государственный университет (СПб.), Санкт-Петербургский государственный институт точной механики и оптики (Технический университет) (СПб.), Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия (СПб.). 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Бизнес-пресса, 2002. 467 с.

UDC 331.1

### **Organizational Aspects of Decision-making in Human Resource Management**

Aleksandr V. Netrebko

Sochi State University, Russia  
26a, Sovetskaya street, Sochi city, 354000  
PhD (Economy)

**Abstract.** The article covers the notion of human resource management agent in terms of complex approach, considers the role of functional (technical) units in human resource management, offers ways to develop additional instruments of managerial decision-making in accordance with certification results.

**Keywords:** human resource management; management agent; management methods; decision-making.