

В новейшей истории менеджмента есть интересный эпизод. Просуществовав 50 лет, Гарвардская школа управления коммерческой деятельностью (Кембридж, штат Массачусетс, США, основана в 1908 г. для подготовки высших руководящих кадров) обнаружила, что коммерческая деятельность, управление которой является предметом изучения, до сих пор не имеет четкой трактовки. Это выяснилось при подготовке юбилейного собрания, и тогда же родилось классическое определение: "Коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворять потребительские требования".

Похоже, что аналогичный эпизод может иметь место и у нас, но уже применительно к внутрифирменному менеджменту и, в частности, к менеджменту персонала. До настоящего времени в отечественной науке не выработан единый подход к самому понятию "внутрифирменный менеджмент", четко не обозначено место менеджмента персонала.

Внутрифирменный менеджмент - это совокупность современных принципов, методов и средств управления ресурсами фирмы в целях наибольшей эффективности и прибыльности.

При таком понимании внутрифирменного менеджмента следует очевидно, выделить и особые характеристики персонала как ресурса. Еще раз подчеркнем, что персонал есть ресурс. Но он отличается от других видов ресурсов (финансовых, материальных, сырьевых и т.д.) тем, что наемный работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, может уволиться с работы по собственному желанию, имеет право протестовать, переучиваться другим профессиям, вести переговоры об уровне оплаты труда; решать, какие типы профессий являются для него социально приемлемыми, а в целом не может рассматриваться как однородная субстанция, имеет свои индивидуальные мотивы и ценности.

Внутрифирменный менеджмент включает в себя: генеральный менеджмент, менеджмент производственно-хозяйственной деятельности и менеджмент персонала.

Генеральный менеджмент осуществляет все менеджеры (управляющие), независимо от того, являются они руководителями структурных единиц или нет. Они отвечают за определенные миссии и формирование стратегии, разработку политики и постановку задач - словом, за направления, связан-

ные с планированием и организацией, контролем и управлением фирмой.

Менеджмент производственно-хозяйственной деятельности обеспечивает постановку целей и задач, реализующих общую стратегию фирмы, формирование структуры, распределение обязанностей, урегулирование трудовых конфликтов; выполнение плана, стимулирование качественной работы персонала, координацию производственного процесса в рамках подразделения;

инвестиций в человеческие ресурсы, которые в настоящее время затрагивают лишь внимание производственно-бытовой стороны труда. Новая концепция (назовем ее "концепцией обновления") должна учитывать прежде всего экономические критерии деятельности работников и отражать в инвестициях, необходимых для обучения и тренинга персонала, целесообразного использования управляемого поведения, максимального раскрытия возможностей и способностей как отдельной личности,

шейся ситуацией, способом, что явно не способствует проведению в жизнь единой кадровой политики предприятия.

Задача генерального менеджмента фирмы состоит в обеспечении сотрудничества менеджеров среднего и низового звеньев производства и управления. Он должен способствовать осознанию всеми менеджерами фирмы значения службы персонала и содействовать эффективному решению этим подразделением проблем управления человеческими ресурсами.

Следует учесть, что вопрос приоритетности управления деятельностью людей носит весьма идеалистичный, чувствительный для всего персонала характер, относится к его решению необходимо извещенно корректно, а не сводить к соперничеству между линейным менеджером и менеджером персонала.

Бесспорно, что весь внутрифирменный менеджмент в той или иной степени вовлечен в сферу управления персоналом. Формирование кадровой политики, стратегическое планирование человеческих ресурсов, задачи привлечения персонала, его оценка, развитие, воспроизводство, управление трудовой карьерой - в этом процессе участвует практически вся система менеджмента.

Большинство средних и крупных фирм имеет службу персонала, включающую штатных менеджеров по персоналу. Каким образом обязанности этих менеджеров ("штатных") связаны с функциями по управлению персоналом других ("линейных") менеджеров на фирме? Прежде чем проанализировать круг их обязанностей применительно к конкретным направлениям работы с персоналом, обозначим разницу между штатными и линейными менеджерами.

Оба вида менеджеров сходны в том, что уполномочены давать работу и обеспечивать ее исполнение другими людьми, то есть быть руководителями того или иного уровня.

Различаются же они тем, что линейным менеджерам поручается управление основными отделами (производственными, сбытовыми). А штатные менеджеры уполномочены консультировать и оказывать помощь линейным менеджерам в выполнении ими основных целей.

Менеджер по персоналу - это штатный менеджер, в задачу которого входит консультирование линейных менеджеров, несущих, в свою очередь, ответственность в сферах производства и маркетинга за набор, наем и вознаграждение подчиненного им персонала. Линейные менеджеры - это основное звено производства, именно на них возложена ответственность за выполнение стратегии бизнеса фирмы.

Продолжение следует.

Шайхак ХОЛМУМИНОВ,
доцент ТашГУ, канд. экон. наук.

МНЕНИЕ УЧЕНОГО

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАНЯТОСТЬЮ. Теоретический подход

обеспечение необходимых коммуникаций и связей.

Менеджмент персонала решает следующие задачи: концентрацию усилий персонала на выполнении миссии и стратегии предприятия, достижение его целей; эффективное использование интеллектуальных и физических возможностей работников; обеспечение предприятия мотивированным персоналом, полную реализацию потенциала работников; поддержка и развитие качества жизни персонала, отличающегося требованиями корпоративной культуры; поддержка достойной для личности трудовых отношений и сотрудничества в сохранении необходимого морального климата; управление движением с взаимной выгодой отдельных работников, профессиональных и социальных групп персонала предприятия.

Все три вида внутрифирменного менеджмента относятся к одному объекту - человеку, от степени включенности которого в повседневную трудовую деятельность зависит развитие предприятия.

Управление персоналом - это непрерывный процесс, направленный на целовое изменение мотивации людей для получения от них максимальной отдачи, а следовательно, и достижение высоких конечных результатов.

Предлагаемая автором концептуальная модель показывает приоритетность менеджмента персонала перед менеджментом производства в целях стратегической мотивации работников, формирования необходимых интересов, поведения и деятельности работников, с целью оптимальной интеграции ожиданий предприятия с интересами работника.

С учетом сложившихся в Узбекистане условий внутрифирменный менеджмент следует направить на рост

и различных профессиональных и социальных групп. Она должна строиться с учетом принципа сопоставления денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли. Такой подход базируется на долгосрочной стратегии бизнеса, способствует видоизменению деятельности персонала в производственно-технической и социально-экономической сферах.

В процессе практической деятельности руководитель службы персонала играет на предприятии двоякую роль, то есть выполняет и **линейные, и функциональные** обязанности.

С одной стороны, он является линейным менеджером в отношении сотрудника возглавляемого им подразделения (службы персонала), а с другой - имеет функциональные отношения с другими структурами фирмы. Как известно, линейный менеджмент предполагает действие, а функциональный - только выдачу советов и рекомендаций. Руководитель службы персонала не может прямо проводить изменения в других подразделениях, но имеет рекомендательное право в отношении направленности таких изменений.

Такая двойная ответственность вызывает, как показывает практика, определенную напряженность во взаимоотношениях, поскольку большинство линейных менеджеров предпочитает самостоятельно решать проблемы с подчиненным им персоналом. Однако такой подход создает серьезную проблему как для руководителя службы персонала, так и для высшего менеджмента в целом. Являясь профессионалами в узкой сфере и не имея специальной подготовки в области человеческих отношений, каждый из линейных менеджеров решает кадровые вопросы наиболее приемлемым в сложив-