

## Современная модель процесса управления кадрами среднего звена российской внешнеторговой организации

*С.М. Балакирева*

УДК 339.5:005  
ББК 65.050.2  
Б-200

Построение и исследование моделей, то есть моделирование, является обязательной частью научных исследований, ибо облегчает изучение имеющихся в реальном объекте процессов, наиболее существенных свойств и закономерностей. Сегодня многие компании сталкиваются с проблемой построения эффективной системы управления персоналом, которая могла бы позволить организациям соответствовать активно и быстро изменяющейся внешней среде. Эта проблема коснулась и организаций, занимающихся внешнеторговой деятельностью.

Модели управления персоналом относятся к структурной модели процесса. При этом автор вкладывает в понятие «модель» – перечень взаимосвязанных действий и операций, составляющих сущность процесса управления персоналом. Такое понимание модели соответствует взглядам многих специалистов в области моделирования.<sup>1</sup>

Анализ теории и практики моделирования процесса управления персоналом по отечественным и зарубежным источникам показывает, что существует достаточно большое количество моделей управления персоналом. При построении новой модели управления кадрами среднего звена внешнеторговой организации необходимым является использование и обобщение разработок ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области кадрового менеджмента. Важно понять и осмыслить, насколько концептуальный подход в построении ранее предложенных моделях готов к применению и реализации в современных российских условиях. Например, в условиях, когда российские внешнеторговые компании

<sup>1</sup> Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006, с.25; Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб.пособие – М.: Дело, 2003, с.201; Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2008, с.81.

продолжают функционировать после присоединения к ВТО, поставив себе цели адаптации бизнеса к расширенному присутствию зарубежных конкурентов, или в условиях модернизации национальной экономики с активным применением новых инновационных и логистических технологий ведения международного и национального бизнеса.

К примеру, на рисунке 1 приведена модель управления персоналом, созданная зарубежными исследователями Беляцким Н.П., Велесько С.Е. (Белоруссия) и Питером Ройшом (Германия).

Рисунок 1

### Модель управления персоналом организации

Планирование персонала (как?)	
Кадровая политика (что?)	
Развитие персонала (когда?)	
Кадровое хозяйство (чем?)	
<i>Задачи</i>	<i>Инструменты</i>
Приобретение	Штатное расписание
Назначения	Должностные обязанности
Ротация	Оценка работы
Контроль	Деловое общение
Обучение	Опрос
Делопроизводство	Статистические методы
Делегирование	Диалог
Управление персоналом (кто?)	

**Источник:** Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом: Учеб. пособие – 3-е изд. – Мн: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005, с.9

Недостатками данной модели, на наш взгляд, являются:

- ♦ Отсутствие ориентации на внешнеэкономическую деятельность. Другими словами, модель пригодна для любой организации. Этот, вроде бы положительный момент, несет в себе и негативное: трудно рассчитывать на эффективность модели



управления персоналом, если в ней не отражены характерные особенности деятельности компании.

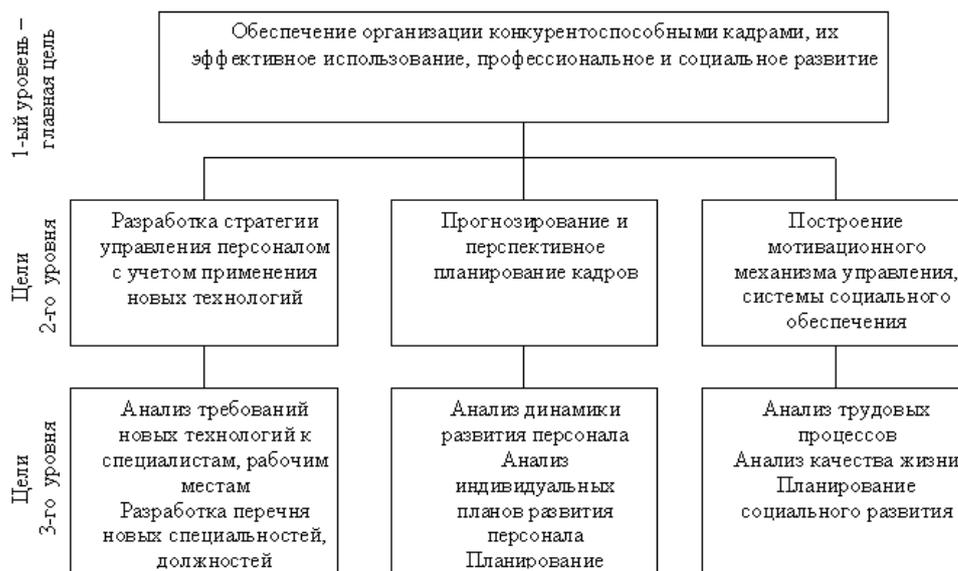
♦ В определенном смысле модель не просто статична, но и «мертва», ибо в ней отсутствуют связи между различными элементами модели, их взаимообусловленность.

♦ В модели налицо несоответствие между задачами, которые перечислены с левой стороны схемы, и инструментами для их решения, (к примеру, невозможно обеспечить качественный контроль только через деловое общение). Вряд ли можно позитивно оценить вопросы, которые авторы четырежды формулируют к отдельным элементам модели (например, разве развитие персонала связано только с временным фактором? Во все времена процесс развития сотрудников решался с помощью поиска ответов не только на вопрос КОГДА?, а, прежде всего, на вопросы: КОГО? ЧЕМУ? и КАК?

Еще одна модель управления персоналом предлагается известным российским ученым в области менеджмента Кибановым А.Я. (рисунок 2).

Рисунок 2

Модель управления персоналом организации А.Я Кибанова



Источник: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010, с. 103

Данная модель выгодно отличается от предыдущей тем, что в ней большими блоками раскрываются, по существу, все основные действия высшего руководства организации по управлению персоналом. Вместе с тем, модель в большей степени ориентирована на управление рядовыми сотрудниками. В ней также не учитывается специфика деятельности организации. При практическом использовании данной модели трудно определить – какова же логика действий тех лиц, которые реально занимаются управлением персоналом организации.

Практически отсутствуют модели управления менеджерами внешнеторговой организации среднего и низового звеньев. И это при том условии, что менеджеры среднего звена внешнеторговой организации занимают особое место во всех бизнес-процессах компании.

Итак, цель разработки современной модели управления менеджерами среднего звена – обосновать основные инструменты управления, которые могут использовать высшее руководство и специалисты кадровых служб внешнеторговой организации.

Обобщение опыта управления персоналом различных организаций и имеющихся в этой области научных и практических разработок позволило автору статьи разработать модель управления кадрами среднего звена внешнеторговой организации, которая представлена на рисунке 3. В этой модели показаны те инструменты кадровой политики внешнеторговых организаций, грамотное использование которых может повысить эффективность деятельности внешнеторговой организации.

Авторская модель управления кадрами среднего звена создана, прежде всего, для организаций, занимающихся внешнеторговой деятельностью. Поэтому важным элементом модели является определение требований к руководителям среднего звена и выявление основных управленческих компетенций [3]. Именно в требованиях к руководителям среднего звена учитывается характер и специфика деятельности внешнеторговой организации. Кадровая политика и сформулированные требования к менеджерам среднего звена должны в обязательном порядке учитываться и при формировании кадрового резерва (в модели это положение зафиксировано с помощью связей [2]→[9], [3]→[9] (см. рисунок 3).

Отметим особенности предлагаемой модели управления руководителями среднего звена внешнеторговых организаций:

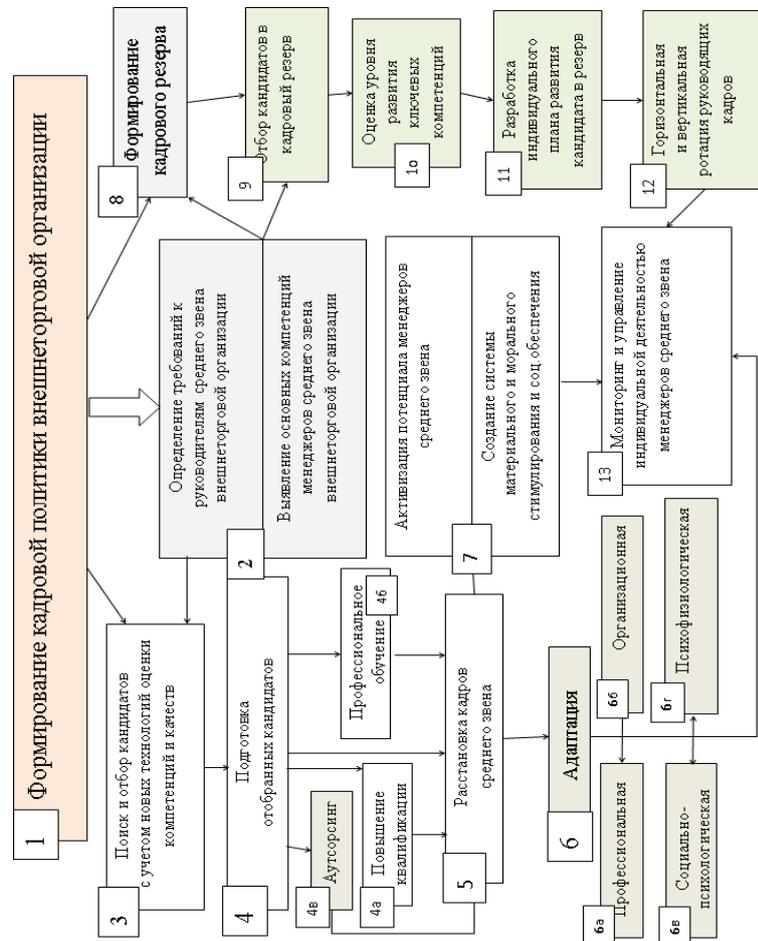
☑ Учет характера и специфики деятельности внешнеторговых организаций (реализация данного положения осуществляется через элемент модели – современные требования к руководителям среднего звена);

☑ Полнота – элементы модели включают все действия и операции руководства компании по управлению менеджерами среднего звена;

☑ Логичность – модель построена таким образом, что раскрывает последовательность действий по управлению менеджерами среднего звена;



Авторская модель управления кадрами среднего звена



☑ Новизна – в модель включены такие элементы, которые по сравнению с существующими моделями могут считаться новыми (например, выявление уровня управленческих компетенций менеджеров среднего звена, аутсорсинг, адаптация).

В качестве примера учета характера и специфики деятельности внешнеторговых организаций рассмотрим выявление функций и должностных обязанностей руководителя отдела логистики внешнеторговой организации. Применительно к международным сделкам по купле-продаже товаров миссию логистики следует понимать как удовлетворение спроса на товар при наименьших издержках функционирования системы внешнеторговой доставки: транспорт – складское хозяйство – запасы<sup>2</sup>. Внешнеторговая логистическая система – это система доведения

<sup>2</sup> Саркисов С.В. Управление логистикой. Учебное пособие. М.: Дело, 2004, с.13.

внешнеторгового материального потока (товара) до потребителя<sup>3</sup>.

Сегодня ни одна солидная внешнеторговая организация не обходится без присутствия в своей структуре службы логистики. На неё возлагаются обязанности по оптимальному управлению доставкой внешнеторговых грузов. В крупных вертикально-интегрированных компаниях в целях экономии управленческих издержек создаются логистические структуры, которые играют роль координатора и интегратора в международных перемещениях товаров для всей корпорации (холдинга). В современных условиях глобальных экономических отношений подразделения логистики во внешнеторговых компаниях обеспечивают фактическое и качественное исполнение внешнеторговых сделок. Опыт деятельности руководителя отдела логистики внешнеторговой организации выдвигает к нему определенные требования (см. рисунок 4).

Рисунок 4

### Основные профессиональные требования к руководителю отдела логистики внешнеторговой организации в современных условиях



**Источник:** составлено автором

В настоящее время большинство внешнеторговых организации нуждается в упорядочении системы управления человеческими ресурсами для дальнейшего эффективного развития в соответствии со своими стратегическими планами. Применение предлагаемой автором модели управления менеджерами среднего звена

<sup>3</sup> Там же, 2004, с.15.



позволяет не только осуществлять отбор, подготовку и продвижение кадров, но и проводить прогнозирование и перспективное планирование руководящих кадров во внешнеторговой организации.

**БИБЛИОГРАФИЯ:**

- Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом: Учеб.пособие – 3-е изд. – Мн: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 378 с.
- Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006. - 256 с.
- Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие – М: Дело, 2003. – 944 с.
- Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
- Саркисов С.В. Управление логистикой. Учебное пособие. М.: Дело 2004. – 368 с.
- Спивак В.А.Управление персоналом для менеджеров. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.

.....

**Вологда: разрабатывают стандарты продвижения местной продукции на рынок ВТО**

Дорожная карта «Повышение конкурентоспособности малого бизнеса Вологодской области в условиях вступления РФ в ВТО и увеличение экспортного потенциала Вологодской области» должна стать моделью действий предприятий и предпринимателей, которые заинтересованы в продвижении своих продуктов и товаров на экспорт. Такое мнение высказал депутат, председатель общественного координационного Совета по развитию малого и среднего предпринимательства области А. Сивков. Заседание, на котором обсудили проект Дорожной карты, состоялось в Вологде в четверг, 31 января.

Необходимость утверждения в регионе дорожной карты связана с вступлением в ВТО. Это значит, что продукция местных производителей должна быть конкурентоспособной и на рынке других стран. «Дорожная карта представляет собой перечень мероприятий, который нам предстоит утвердить, чтобы не возникало вопросов, - говорит А. Сивков. - Например, если предприниматель или крупное предприятие решает заниматься экспортной деятельностью, но не знает, как это сделать, с чего начать, как выйти на рынок ВТО, то эта карта и должна ему помочь. Там будет прописан весь алгоритм действий с выдержкой всех существующих стандартов».

Неслучайно в ходе обсуждения проекта акцент был сделан именно на стандартизации, чтобы товары вологодских производителей были конкурентоспособны, не уступали по качеству. «Раньше в такой карте не было необходимости, потому что каждый работал локально, на другие рынки выходили самостоятельно, теперь же необходимо придерживаться стандартов», - комментирует Сивков.

Утвердить дорожную карту должны в апреле. Однако участники заседания совета, которое прошло 31 января, пока не пришли к единому мнению о том, какой она должна быть. Представленный проект вызвал много вопросов. Общее мнение присутствующих заключается в том, что на данной стадии разработки проект не приспособлен к реальным условиям ведения бизнеса и работе предприятий. «Проект пока очень сырой, требует доработки. И прежде чем мы утвердим карту, пройдет еще как минимум два заседания», - подытожил А. Сивков.

.....