Реформирование деятельности по управлению персоналом

П.С. Протченко

Пётр Семенович Протченко – канд. экон. наук, профессор кафедры экономики и финансов (г. Комсомольск-на-Амуре)
Николай Николаевич Симоненко – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и финансов Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (г. Комсомольск-на-Амуре)

В статье рассматриваются теоретические подходы к реформированию деятельности по управлению персоналом. Исследована взаимосвязь функции управления трудовым потенциалом. Предложена оригинальная процедура найма работников на предприятие.

Современное *управление* в основном сохранило потребности традиционного управления: возможность располагать средствами информации и средствами воздействия для достижения необходимой рентабельности. Поскольку требование экономии затрат относится и к средствам получения информации, следует, что административные методы не должны обходиться слишком дорого, учитывая все возрастающий объем информации, которую необходимо собрать, переработать и оформить в надлежащем виде. Во всех отраслях промышленности имеются значительные изменения. Изменения наблюдаются и в самой продукции, в производственных процессах, в сбыте продукции. В результате, предприятия растут в большей степени за счет новых видов продукции, чем просто за счет расширения производства. Довольно высокая дифференциация различных видов продукции стимулирует необходимость новшеств в области методов сбыта, рекламы, фирменного знака и пр. В свою очередь, новые виды продукции и методы производства требуют капиталовложений и разработки долгосрочных планов, при которых ошибки обходятся слишком дорого. В этих условиях современное управление может определяться тремя уровнями.

Прежде всего следует определить *цели*, при этом, информация устанавливает *ограничения*, лимитирующие выбор целей и позволяющие избежать постановки нереальных задач. Затем необходимо принять *решения* о действиях. На этом этапе информация позволяет учесть все средства, имеющиеся в распоряжении предприятия. Далее следует установление *контроля* за осуществлением намеченных целей с обеспечением принятия необходимых для корректировки мер. Для этого необходимы надлежащие меры. Традиционные средства, имеющиеся в распоряжении менеджера, сводятся в три группы:

1) бухгалтерская отчетность (в т. ч. аналитическая);

2) статистическая отчетность;

3) специально организованные наблюдения.

Первая группа средств позволяет контролировать данные, на основе которых как определяются результаты, так и вырабатываются прогнозные данные, что служит основой для бюджетирования производства. Средства второй группы готовятся на сборе и представлении сведений о деятельности как данного предприятия, так и окружающей его внешней среды. Специальные исследования могут быть проведены, например, по изучению рынка, мотивации персонала, а также иметь техническую направленность. Показанный арсенал необходимых средств одновременно является и недостаточным, и громоздким.

Применение данной информации ограничено определенными сроками, и задержку в сроках нельзя полностью устранить. Поэтому имеется необходимость *повышения скорости обработки* информации. Кроме того, такая информация имеет пробелы, т. е. она неполная. Поэтому современное управление требует внедрения комплексного административного механизма, что позволяет осуществить одно из достижений научно-технического прогресса – ЭВМ.

Созданные для научных целей электронно-вычислительные машины быстро нашли применение в управленческой области. В современный период различают три вида использования информационных систем, позволяющих:

1) быстро и с меньшими затратами выполнить управленческие операции;

2) совершенствовать некоторые виды управления;

3) выполнить совершенно новые операции.

Первый вид информационных систем приводит к различного вида экономии: металла, видов оборудования и даже помещений. Прогрессивность информационных систем второго вида чаще проявляется не в виде прямой экономии, а в косвенной экономии денежного характера, например: управление запасами различных материалов; управление портфелем заказов клиентуры; управление коммерческими операциями. Наибольший интерес представляют информационные системы третьего вида, выполняющие оригинальные, только им доступные новые операции, операции *комплексного управления*, решения проблем управления с помощью метода *исследования операций.*

Управление персоналом постоянно должно организовывать свою деятельность с тем, чтобы выполнялись интересы индивидуумов, при этом, новые льготы, устанавливаемые персоналу, должны окупаться. Однако при определении целей политики управления персоналом нельзя ограничиваться только соображениями финансового порядка. Разработка политики управления персоналом (помимо производства и труда) тесно связана с основными задачами предприятия в других областях его

деятельности: коммерческой, технической, финансовой. Особенностью управления персоналом является то, что каждый сотрудник должен в какой-то мере чувствовать себя участником *управления предприятием*. Например, обеспечив повышение квалификации персонала, следует указать и сроки предоставления работ по данному уровню квалификации. Взаимосвязь основных функций управления трудовым потенциалом показана на рис. 1, где видно, что на формирование трудового потенциала предприятия в современных условиях значительно влияет состояние рынка труда.

В современной зарубежной концепции функция «управление персоналом» разделяется на два уровня: уровень «политика» и уровень «управление». На крупных предприятиях, к которым относятся предприятия авиа- и судостроения, эти уровни представлены заместителем генерального директора по кадрам и несколькими отделами, находящимися в его непосредственном подчинении. На уровне *политика персонала* находится управление персоналом. Заместитель генерального директора по кадрам является членом совета директоров и в этой функции считается экспертом, акцентирующим внимание на последствиях тех или иных мер, относящихся к персоналу, и для изменения создавшего положения сам предлагает конкретные меры. При принятии этих мер советом директоров он руководит и координирует конкретные действия, направленные на реализацию данных мер. В этом случае этот руководитель одновременно сотрудничает на уровне «осуществления» функции управления персоналом и с руководством предприятия.

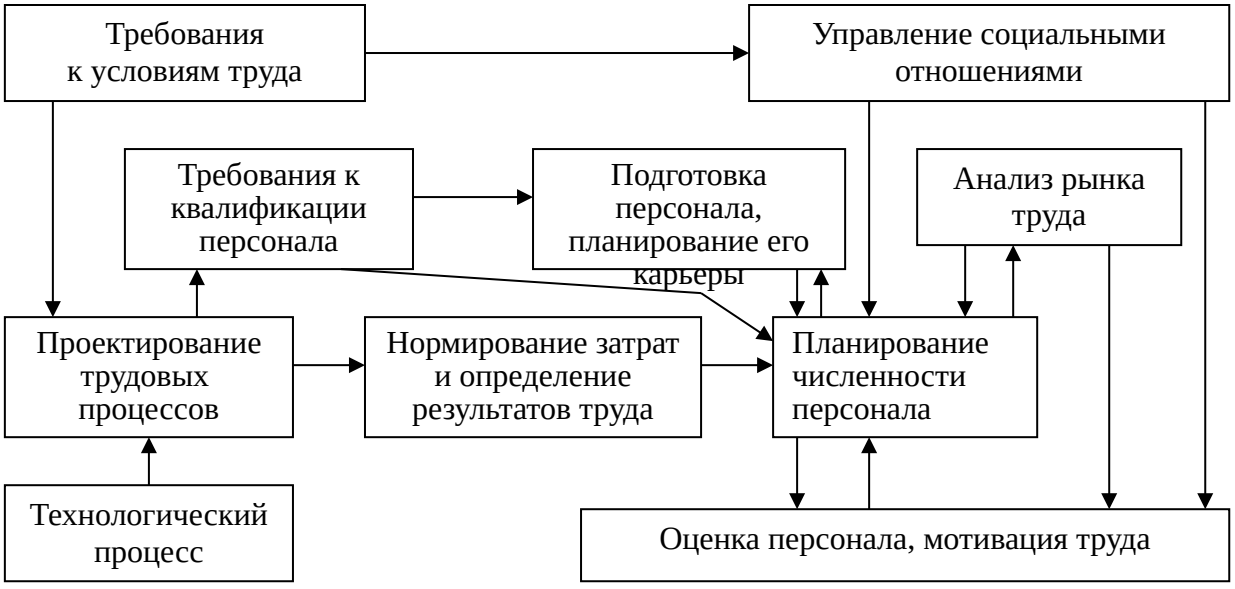


Рис. 1. Взаимосвязь функций управления трудовым потенциалом

На уровне *управление персоналом* речь идет об аспекте управления, в функции которого входит: начальная фаза набора кадров; установление заработной платы (без определения уровня вознаграждения); текущие

связи с персоналом; рассмотрение оценочных листов. Это уровень отдела (управления) по кадрам. Подлинного руководства персоналом в указанных функциях не содержится, и труд сотрудников данного подразделения все больше механизируется. В этой функции управления персоналом проявляются две тенденции:

- *усложнение функций управления*, что ведет к увеличению персонала, занятого разработкой необходимых мероприятий;
- *упрощение* административной структуры на уровне реализации, в целях обеспечения возможности начальнику отдела кадров координировать, наблюдать и вскрывать потребности.

Для успешной деятельности предприятия необходима слаженная команда сотрудников, способная координировать и выполнять поставленные задачи. Особое значение это имеет для небольших предприятий, где число работников незначительно и у каждого большая и разнообразная нагрузка. Коллективу, прежде всего, важно знать основную цель предприятия – чего люди хотят добиться, ради какой перспективы они трудятся.

Подбор, обучение и поддержание профессионального уровня персонала являются непростыми задачами. Хорошо подготовленные сотрудники, как правило, стремятся в крупные компании в расчете на высокие заработки. В малом бизнесе, особенно на первоначальном этапе развития, обычно приходится мириться с более низким уровнем квалификации специалистов либо создавать особые условия для притока квалифицированной рабочей силы. Как показывает практика, компании обычно используют широкий диапазон стимулов для мотивации сотрудников. Чтобы сегодня найти побудительные мотивы для работников, руководства предприятий, приходится отказываться от традиционных методов. Суть новых методов заключается в индивидуальном подходе, расширении сферы деятельности работника и вовлечении его в дела организации в целом. Некоторые факторы, такие как условия труда, его оплата, репутация компании и руководства, межличностные отношения в коллективе, стиль руководства, могут способствовать привлечению сотрудников к работе в фирме, но нередко не побуждают их трудиться эффективнее. Другие же факторы не только вызывают чувство удовлетворенности, но и побуждают к повышению производительности труда: ощущение успеха, признание заслуг, самостоятельность в работе, ощущение своей ценности и ценности выполняемой работы, возможность дальнейшего развития. Существует большой набор разнообразных приемов мотивации, которые позволяют человеку реализовать свой производственный потенциал, – это постановка целей, модификация поведения, расширение и обогащение труда, повышение статуса работника, обеспечение обратной связи и переподготовка.

Как показывает практика, сотрудникам не всегда ясны цели и задачи, которые перед ними ставит руководитель. Зачастую в коллективах годами не проводятся собрания для откровенного обсуждения внутрифирменных проблем, а менеджеры ограничиваются отдельными замечаниями. Вместе с тем, для поддержания здорового психологического климата в коллективе необходимы не только регулярные обсуждения достигнутых результатов, назревших проблем, путей их решения, но и тренинги, коллективные выезды на природу, совместные спортивные мероприятия и пр. Не менее важны личные контакты с каждым из сотрудников, и у руководителя среднего звена такая возможность есть. В сравнении с руководителями высшего звена, они обладают преимуществами в работе с людьми – это получение из первоисточника информации о делах предприятия с точки зрения сотрудника, о психологической обстановке в фирме, о том, довольны ли коллеги своей работой, об их личных проблемах, взаимоотношениях сотрудников компании, их намерениях, перспективах др. Совместные обсуждения текущих и стратегических задач цеха, хода их выполнения, потенциальных резервов бизнеса и возможностей их использования; коллективное обсуждение развития предприятия, введение в действие его нераскрытых конкурентных преимуществ; обсуждение сильных и слабых сторон сотрудников, признание их успехов, анализ неудач – все это способствует повышению квалификации, профессиональному и карьерному росту.

Важно, чтобы руководитель в процессе общения получал объективную оценку качества собственной работы. Управление коллективом следует строить таким образом, чтобы каждый сотрудник всегда имел четкое представление о том, чего от него ждут руководство и коллектив, каковы требования к его работе, насколько он им соответствует, что он хочет и может делать, чтобы повысить квалификацию, увеличить свою отдачу в работе. Задача руководителя – ориентировать сотрудников на путь, который позволит больше заработать как самому сотруднику, так и всей компании. Управление эффективно, когда работник полагает, что хороших результатов он добился самостоятельно, и это побуждает его продвигаться вверх по служебной лестнице. Руководитель же должен быть уверен, что при его отсутствии исполнители будут принимать оптимальные решения в рамках делегированных им полномочий.

Задача первого руководителя предприятия – доносить свою созидательную, творческую энергию, стремление к нововведениям до исполнителей. Чтобы беседы руководителя с сотрудниками были логичными и конкретными, он должен располагать планами, заданиями, контрактами, материалами анализа прошлых периодов и пр. Всесторонне оценивая производительность сотрудников, можно реально решать вопросы повышения квалификации, продвижения по службе, усиления

творческой активности, что ведет к росту производительности труда. Целесообразно ввести в практику систему оценки трудового вклада сотрудников в общий конечный результат, что будет побуждать их относиться к работе с большей отдачей, быть инициативнее в поиске и использовании имеющихся резервов.

Сотрудники обычно стремятся принимать участие в производственных семинарах и тренингах при условии, что за счет повышения квалификации перед ними будут открываться новые возможности роста. Имеет свои преимущества обучение как на рабочих местах, так и за пределами компании. Практика показывает, что руководству следует стремиться исключить демотивирующие факторы, наиболее распространенными из которых являются следующие:

- плохая организация и неблагоприятные условия труда;
- творческие инициативы работников и стремление к более высоким результатам труда руководством всерьез не воспринимаются;
- руководство не обеспечивает персонал необходимой информацией, особенно о проблемах и достижениях фирмы;
- отсутствие какой-либо конкретной реакции руководства на результаты труда работников;
- отсутствие информации у руководства о степени загруженности работников;
- отсутствие четкого представления о требованиях, предъявляемых к работникам;
- рядовые сотрудники не допущены к разработке целей компании;
- у коллектива нет возможности выразить руководству имеющиеся претензии, высказаться об имеющихся проблемах и обсудить пути их решения.

На большинстве обследованных предприятий в работе по управлению персоналом имеются резервы, использование которых могло бы улучшить деятельность предприятия в целом. Структурная разобщенность служб управления персоналом и наличие недостатков в работе каждого подразделения снижают эффективность управления производством. Все это определяет необходимость реформирования деятельности служб управления персоналом.

На производственном предприятии, как правило, отделом кадров руководит заместитель генерального директора по общим вопросам, а отдел организации труда и заработной платы подчиняется заместителю генерального директора по экономике. Для повышения эффективности управления персоналом было бы целесообразно, чтобы эти два важных направления направляло одно лицо. Основные функции работы службы управления персоналом, в отличие от функций отдела кадров, можно характеризовать следующими изменениями:

1. От управления кадрами – к управлению трудовым потенциалом.

Связь между планированием производства и планированием персонала должна быть очень тесной. Кадровики должны быть обстоятельно информированы о деловой стратегии предприятия. Более того, стратегия развития предприятия должна вырабатываться с участием кадровой службы. Для этого рекомендуется переходить от вертикального управления кадрами к горизонтальному управлению, т. е. к децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление. Кроме того, рекомендуется перейти от планирования персонала как реакции на производственные планы к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированных в стратегическое планирование объединения.

2. От инструментализма кадровой функции – к стратегической роли управления трудовым потенциалом. На кадровую политику влияют конкретные цели бизнеса. Если в стратегии предприятия делается акцент на качество продукции, а рынок труда позволяет удовлетворить потребность в рабочей силе, то должна выбираться соответствующая стратегия подбора и мотивации сотрудников. Наиболее важными задачами становится привлечение, мотивация, развитие и поддержка тех, кто может работать лучше.

3. В выполнение кадровых функций должны быть максимально вовлечены линейные руководители. У каждого линейного руководителя должна быть собственная стратегия управления трудовым потенциалом. В ее выработке им должны помогать работники службы управления персоналом, выступающие как советники, внутренние консультанты.

4. Профессия работника службы персонала, должность начальника этой службы становятся одними из важнейших на предприятии, и их уже не могут занимать просто дисциплинированные специалисты. Это должны быть высоко квалифицированные специалисты-профессионалы, имеющие специальную подготовку.

5. Ключевой характеристикой бизнеса в современный период становится способность к изменениям. Основным средством изменения и препятствием к изменениям являются люди. Поэтому важной задачей кадровой службы является управление изменениями. Для этого сотрудники службы персонала должны быть высококвалифицированными специалистами, обладать высоким уровнем образования и способностью переобучаться, иметь широкую квалификацию, обладать определенным творческим потенциалом.

6. Отдел персонала все в большей степени должен уметь использовать в трудовых отношениях социальное партнерство, являющееся не только эстетическим принципом, но и организационным. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности всех групп предприятия и предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в использовании его (социальное партнёрство)

как инструмента повышения эффективности управления персоналом. Партнерство в участии производством улучшает психологический климат в коллективе.

7. Рекомендуется существенно изменить принципы и систему мотивации как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Наиболее важными принципами мотивации предлагаем считать:

- создание атмосферы взаимного доверия; убедительности принимаемых решений и внедрение обратной связи;
- сохранение занятости; установление равных возможностей для занятости, повышения в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
- защиту здоровья персонала и обеспечение безопасных условий труда;
- справедливое распределение доходов от повышения производительности между работниками.

8. Оплату труда следует повышать в ее переменной части, вознаграждая даже краткосрочную эффективность труда.

9. От повышения квалификации необходимо переходить к развитию человеческих ресурсов. Цель такого развития состоит в том, чтобы обеспечить предприятие хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с его целями и стратегией.

Работникам отдела персонала в современный период необходимо глубокое знание бизнеса предприятия – рынков сбыта, продукта, технологий, конкурентов, организационной структуры; умение управлять изменениями посредством новшеств, включая лучший опыт, стимулируя организационное развитие объединения и т. д. Изменив функции отдела персонала, для их эффективного выполнения целесообразно:

- принять нов[illegible]ла;
- переобучить [illegible]
- обучить лин[illegible]ию ими функций по управлению персоналом;
- пригласить внешних консультантов;



[illegible] определяют структуру кадровой службы, которая в некоторой степени отражает каждую из них и ориентирована на поставленные задачи. Уточним [illegible]ой с[illegible]уре ти[illegible]ленного предпри[illegible]им ст[illegible]трудово[illegible] (рис. 2).

Рис. 2. Проект структуры системы управления трудовым потенциалом

Как видим, одним из важнейших направлений в обеспечении эффективной работы предприятия становится работа с персоналом. Определим функции сектора отдела персонала (табл. 1).

Таблица 1

Функции отдела персонала

Наименование сектора	**Функции**
Сектор найма рабочей силы	Планирование, внешний, внутренний набор, отбор, интервьюирование, тестирование, организация других испытаний
Сектор подготовки и продвижения персонала	Разработка программ обучения, профессиональное обучение, планирование повышения трудового потенциала
Сектор мотивации и оплаты труда	Анализ трудовых процессов, планирование затрат на персонал, тарифные соглашения, изучение мотивации труда, установление системы стимулов и компенсаций, разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных, разработка новых методов оплаты труда
Сектор изучения кадров, оценки кадров	Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность предприятия, определение

	социально- психологического климата в коллективе, организация оценки кадров, внутрипроизводственные перемещения, оценка содержания труда, планирование оптимального состава персонала
Сектор трудовых отношений	Изучение социальной напряженности, заключение коллективных договоров, развитие отношений в организации рабочего самоуправления
Сектор стратегического управления	Разработка стратегии управления персоналом для достижения цели предприятия, планирование развития персонала, анализ информации по рынку рабочей силы, планирование потребности персонала, обеспечение руководства кадровой информацией
Сектор профориентации и адаптации	Профориентация в коллективе, адаптация персонала, планирование сохранения персонала
Сектор охраны труда и техники безопасности	Группа медицинского обслуживания персонала, курсы по охране труда и технике безопасности, изучение условий труда и их корректировка, управление отношениями по охране труда

Снижению числа работников отдела персонала способствует автоматизация системы управления. С помощью АСУ «Кадры» можно автоматизировать следующие стороны деятельности по управлению:

- ведение штатного расписания предприятия;
- ведение личных карточек сотрудников;
- подготовку и исполнение кадровых приказов;
- учет состава и распределения кадров;
- выдачу справочной информации и отчетов на различные уровни управления персоналом;
- анализ социального развития коллектива;
- выполнение ряда вспомогательных операций.

В современный период на большинстве крупных промышленных предприятий действует информационная сеть, связывающая работу ИВЦ и бухгалтерии в вопросах расчета заработной платы работников. Ввод в работу системы АСУ «Кадры» и объединение ее с существующей сетью исключит ряд работ, связанных с формированием базы данных на работников. Так, уже при оформлении вновь принятого работника инспектором по кадрам будут вводиться в базу данных все необходимые сведения о работнике, которые также нужны и для расчета его зарплаты, табельный номер, дата зачисления. Инспектор по кадрам может вводить сведения о северных надбавках, количестве иждивенцев и другие сведения для предоставления льгот по налогу. Все это позволит сократить время, необходимое для оформления; а также число операторов в ИВЦ. Рассчитаем экономическую эффективность, получаемую в результате

внедрения системы АСУ «Кадры» на примере «КнААПО» (табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные для расчета эффекта

Наименование	Единицы измерения	Количество
Среднечасовая зарплата работников	руб.	42,25
Количество рабочих часов в году	час.	2004
Затраты времени на оформление документов (за год): до внедрения мероприятия после внедрения мероприятия	чел. - час.	 16530 5510
Отчисления на социальное страхование	%	26
Величина амортизационных отчислений	%	10
Затраты на внедрение мероприятия	руб.	175000

1. Экономия рабочего времени 16530 - 5510 = 11020 (час.).
2. Относительная экономия фонда зарплаты 11020 * 42,25 = 465595 (руб.).
3. Экономия по отчислениям на социальное страхование
465595 * 0,26 = 121055 (руб.).
4. Увеличение амортизационных отчислений: 175000 * 0,10 = 17500 руб.
5. Годовой экономический эффект:
465595 + 121055 - 17500 - (0,15 * 175000) = 566525 (руб.).
6. Число относительно высвобожденных работников 11020 / 2004 = 5 (чел.).
7. Срок окупаемости 175000/566525 = 0,31 (года).

При найме на работу в современный период к потенциальным работникам практика выработала предъявление жестких и разнообразных требований, которые можно объединить в четыре группы, характеризующие:

1) производственную деятельность – объем и сложность основной деятельности; качество выполнения работы; профессиональная компетентность и эффективность работы;

2) личные качества, связанные с работой – исполнительность; надежность; инициативность в освоении новых участков работы; дисциплинированность и умение владеть собой в экстремальных ситуациях;

3) индивидуальные способности – к обучению; умение логически мыслить; к аналитической работе; умение излагать свои мысли;

4) социальное поведение – взаимоотношение с коллегами внутри коллектива; восприятие критики в свой адрес; поведение в конфликтных ситуациях; отношение к неудачным предприятиям.

Это говорит о том, что на предприятиях следует изменить процедуру

найма персонала (рис. 3).



Рис. 3.Схема процедуры найма работника на предприятиях

Наиболее важной составной частью найма должен стать профессиональный отбор. Отбор является многоступенчатым, включая предварительное собеседование, оценку анкетных данных, интервью, тестирование, оценку состояния здоровья, испытательный срок, окончательное решение о найме. Предлагается создать банк данных, например, из числа тех, кто приходит на прием в отдел кадров, а также по специалистам других предприятий. Такой банк данных дал бы возможность иметь сведения о потенциальных кандидатах на появившиеся вакансии и сократить время поиска нужного работника. В ходе предварительного собеседования отсеиваются претенденты, явно не соответствующие требованиям, предъявляемым к профессии. Оценка анкетных данных позволит более широкую информацию о претенденте на

соответствие требованиям, предъявляемым к исполнителю, выявит вопросы для более детального исследования на последующих этапах. Перечень вопросов анкеты должен определяться сектором найма кадровой службы.

Не меньшее значение имеет интервью с претендентами. Его назначение – деятельное ознакомление с человеком, мотивами выбора данного предприятия и места работы, ознакомление представителя предприятия с ожиданиями претендента о будущей работе, ознакомление претендента с требованиями предприятия, с возможностями роста, перспективами улучшения качества трудовой жизни, оценка личного впечатления от претендента, его коммуникабельности, доброжелательности, возможности быстрой адаптации к коллективу и пр. Помимо анализа анкеты и интервьюирования, при наличии нескольких претендентов рекомендуется применять тестирование, направленность которого определяется характером труда на конкретном рабочем месте. Выбор претендента закрепляется контрактом о приеме на работу, но этому может предшествовать стажировка до 3-х месяцев. При положительной оценке деятельности работника, которую дает руководитель или комиссия, принимается окончательное решение о заключении контракта. Полезность данного подхода состоит в том, что процедуры оценки и отбора выполняют задачу не только найма, но выявления путей дальнейшего совершенствования работника: подготовки, повышения квалификации, развития тех или иных качеств. Кроме того, из хорошо зарекомендовавших себя претендентов можно формировать резерв, к которому предприятие станет обращаться по мере необходимости, не затрачивая средств на процедуру отбора.