

**Большакова Л. Г.**

*кандидат педагогических наук, старший преподаватель,  
РЭУ им. Плеханова (г. Казань)  
e-mail: lyudmila.bolshak@mail.ru*

**Ханнанов М. М.**

*кандидат экономических наук, старший преподаватель,  
КГАУ (г. Казань)  
e-mail: marchan1@mail.ru*

## **Совершенствование системы управления персоналом – основа правильного выбора и реализации стратегии экономической устойчивости предприятия**

*Целью работы является рассмотреть, как осуществление с помощью совершенствования системы управления предприятием станет основополагающим фактором реализации стратегии устойчивого развития предприятия в современных быстроизменяющихся условиях. Почему эффективная работа системы управления персоналом позволит системе управления предприятия быстро приспособляться к изменениям во внешней и внутренней среде предприятия.*

**Ключевые слова:** *система управления предприятием, социально-психологическая диагностика, информационное обеспечение системы кадрового управления, оценка и подбор на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры, управление трудовой мотивацией, регулирование правовых вопросов трудовых отношений, соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда.*

**Bolshakova L. G.**

*PhD (Pedagogic), Senior Lecturer,  
REU them. Plekhanov, Kazan*

**Khannanov M. M.**

*PhD (Economics), Senior Lecturer,  
KGAU, Kazan*

*Improving the system of personnel management – the basis of proper selection and implementation of the strategy of economic sustainability of the enterprise*

*The aim is to consider how the implementation through improved enterprise management system will be fundamental to the implementation of sustainable development strategies in today's rapidly changing enterprise environment. Why efficient operation personnel*

*management system will allow the enterprise management system to quickly adapt to changes in the external and internal environment of the enterprise.*

**Keywords:** *enterprise management system, socio-psychological diagnosis, information support system of personnel management, assessment and selection for vacant positions, the analysis of human resources and staffing requirements, marketing, personnel, planning and control of business career, management of labor motivation, regulation of the legal issues of labor relations, compliance psychophysiology and ergonomic work.*

Совершенствование системы управления является важным фактором выполнения стратегии экономической устойчивости. Вследствие реализации стратегии, система управления предприятия, как правило, претерпевает изменения, позволяющие предприятию приспособиться к постоянно изменяющимся факторам внешней и внутренней среды. Центральным элементом изменения системы управления является прежде всего работник, или в обобщенном понятии – персонал. Развитие системы управления персоналом на предприятии является одним из главных звеньев совершенствования системы управления.

Анализ системы управления предприятием показывает, что на большинстве предприятий службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы в современных условиях. В их числе такие важнейшие, как: социально-психологическая диагностика, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, информационное обеспечение системы кадрового управления, управление занятостью, оценка и подбор на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивацией, регулирование правовых вопросов трудовых отношений, соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда [2].

Выполнению стратегии экономической устойчивости предприятия должна способствовать эффективная работа системы управления персоналом, к которой предъявляются следующие требования:

- система должна быть восприимчива к изменениям внешних условий и способна быстро трансформироваться;
- система должна быть способна к переработке и распространению интенсивных потоков информации;

- система должна обеспечить разработку и реализацию на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с выполняемой стратегией устойчивого развития;
- система должна предусматривать механизм мотивации и аттестации персонала [4].

Все перечисленное становится возможным и максимально эффективным при условии того, что координация системы управления персоналом должна основываться на достижениях в области информационных технологий и компьютерной техники.

Основополагающей в концепции управления персоналом предприятия в настоящее время должна быть возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед предприятием.

Изменение в России экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для личности, устойчивости ее существования. Вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личностного фактора в деятельности системы управления персоналом предприятия.

Приведем примерный состав функциональных подсистем управления персоналом предприятия (Рис. 1).



**Рисунок 1. Функциональные подсистемы управления персоналом [4]**

Состав функциональных подсистем системы управления персоналом может варьироваться в зависимости от организационно-правовой формы предприятия и численности работающих на нем. Функциональные подсистемы системы управления персоналом предприятия объединяют однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом предприятия. Подразделения – носители функций персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией руководства организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Активный поиск возможностей развития предприятия, рост эффективности промышленного производства, может быть обеспечен лишь в том случае, если на предприятиях будут созданы условия, способствующие активизации деятельности в этом направлении рабочих, специалистов и руководителей. Для этого они должны быть лично заинтересованы в достижении высоких конечных результатов своего труда. Их личные интересы должны совпадать с интересами производственного коллектива и общества в целом. Только в этом случае они будут осуществлять деятельность не как посторонние люди, а как рачительные хозяева.

В связи с вышеизложенным, автор предлагает в качестве рекомендации по выполнению базисной стратегии экономической устой-

чивости предприятия и функциональной стратегии развития персонала совершенствование прежде всего системы управления персоналом, путем создания эффективной службы управления персоналом, располагающей новой автоматизированной системой учета эффективности работы персонала системы управления (СУЭП), которая будет сочетать в себе учет и мотивационные установки для развития управленческого персонала предприятия и базироваться на применении современных информационных технологий. Это позволит создать высокоэффективный метод анализа и развития системы управления, способный постоянно адаптировать персонал системы управления к быстро меняющейся внешней среде, путем определения эффективности работы персонала, сочетающего учет и мотивационные установки для развития персонала. Как правило, разработка специального программного обеспечения сторонними организациями требует значительных средств на стадии проектирования и впоследствии на стадии отладки.

Появившиеся за последнее время программные средства могут помочь предприятию значительно экономить, подстраивая стандартные программы под свои нужды. Ярким примером может стать весьма распространенный пакет офисных программ Microsoft Office Professional. Данный пакет содержит программы, которые позволяют составить основу системы учета эффективности персонала – базы данных MS Access, позволяющие в удобной форме вводить и систематизировать информацию, с возможностью последующего анализа, электронные таблицы MS Excel, позволяющие проводить глубокий анализ полученных данных (возможно применение разнообразных методов статистической обработки), текстовый редактор MS Word, позволяющий готовить практически любые отчеты [3].

Создание автоматизированной системы учета эффективности работы персонала (СУЭП) включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, рекомендательный.

Подготовительный этап включает в себя:

- распоряжение руководителя о создании СУЭП;
- ознакомление руководителей отделов и подразделений;
- мотивационные установки [1].

На подготовительном этапе, после соответствующего приказа руководства о поручении службе персонала создания системы учета эффективности работы персонала системы управления, служба управления персоналом проводит оповещение всех руководителей отделов и подразделений системы управления о создании СУЭП и информирует об этапах создания системы. На данном этапе необходимо выра-

ботать заинтересованность у данных руководителей в эффективности данной разработки, акцент необходимо делать на мотивационные задачи системы. При наличии на предприятии глобальной компьютерной сети на центральном сервере необходимо зарезервировать директорию, в которую в последствии будет поступать необходимая информация для создания базы данных.

Информационный этап состоит из:

- систематизации необходимой информации;
- создания типовых форм для сбора данных по отделам, подразделениям;
- создания единой базы данных [1].

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления, то есть происходит процесс создания базы данных. Одной из центральных проблем информационного обеспечения является организация данных. Недостатки традиционного подхода организации данных, при котором разработка информационной базы ориентировалась на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной. Программные средства, приведенные выше, позволяют развернутый анализ баз данных, то есть дают возможность сделать разрабатываемую систему проблемно-ориентированной, что на наш взгляд является предпочтительным.

На данном этапе необходимо создать типовые формы для сбора данных. Источниками информации при составлении баз данных может быть следующая документация: квартальные отчеты, стандарты предприятия, положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции, штатное расписание, схемы управления подразделениями, данные бухгалтерской отчетности, нормативные документы.

Основополагающим требованием данного этапа является необходимость в правильном предоставлении данных о каждом работнике системы управления и четком формировании выполняемых им функций. Автор предлагает создание для каждого работника системы управления Личной спецификации. В ней должна быть информация о работнике, определены основные функции работника, связи подчинения, ответственность.

Аналитический этап подразделяется на:

- анализ функций управления;
- рейтинговую оценку персонала;

- сводную спецификацию по отделам и подразделениям;
- визуально-аналитический анализ;
- анализ проблем развития персонала [2].

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На данном этапе происходит анализ полученных данных, причем используя преимущества Microsoft Office Professional можно постоянно изменять как методику анализа, так и анализируемые показатели.

Анализ функций управления позволяет на основе занесенной в базу данных информации осуществлять анализ и квалификацию функций, выполняемых работниками системы управления, их декомпозицию, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитывать затраты на выполнение и уровень качества функций. Качество функций управления можно анализировать по следующим показателям:

- использования технических средств управления при выполнении функций;
- нормирования труда исполнителей функций;
- регламентации функций управления;
- дублирования функций [3].

Экспертным путем может определяться степень значимости функций, ее выясняются причины их несоответствия уровню затрат и качеству осуществления. Выявляются излишние, дублируемые функции.

Рейтинговая оценка может составляться по отдельному работнику, по отделу, по функции. На рейтинг также могут влиять такие факторы как трудовая дисциплина, квалификация (повышение квалификации), уровень образования, и др. Все эти данные должны составляться руководителем отдела и отправляться в установленной форме на центральный сервер, на котором будет производиться анализ. Суммарный рейтинг работника определится как среднеарифметическая рейтинговых оценок по функциям и дополнительным факторам. Можно выстраивать иерархию функций с указанием текущего рейтинга функции и затрат на ее исполнение. При несоответствии высокого рейтинга функции, больших затрат на ее исполнение и неудовлетворительном влиянии функции на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, служба управления персоналом проводит внутренний аудит, на предмет поиска искажения данных, связанного с возможно предвзятым отношением некоторых руководителей к своим подчиненным.

Данные личной рейтинговой оценки и сводной по отделу, подразделению, должны быть доступны для любого работника системы управления предприятия.

Получение сводной спецификации по отделам и подразделениям. Сводная спецификация позволит получать постоянно обновляемую информацию по отделу или подразделению, по следующим показателям: количество работающих, образование, исполняемые функции, общий рейтинг отдела или подразделения и т.д.

Визуально-аналитический анализ – анализируемая информация может представляться в удобном для восприятия визуально-аналитическом, виде, с помощью графиков, диаграмм, позволяющих сводить однотипную информацию по отделам, подразделениям, функциям и анализировать ее.

Анализ проблем развития персонала системы управления. Особенно это актуально в кризисной ситуации и при реализации новой стратегии предприятия, привлечении нового персонала. Проведение стратегических изменений, как об этом уже говорилось ранее, является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения.

После аналитического этапа следует рекомендательный этап. На данном этапе предлагаются рекомендации руководству по повышению эффективности работы персонала системы управления:

Пути совершенствования управления персоналом. На основе анализа служба управления персоналом позволит выявить узкие места в управлении персоналом посредством выявления излишних или дублируемых функций и дать соответствующие рекомендации руководству [4]:

- изменение организационной структуры;
- создание новых подразделений в связи с выполнением стратегии устойчивого развития;
- повышение квалификации персонала;
- привлечение дополнительного или замена существующего персонала.

В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить следующие:

- государственные учебные заведения;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.



К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале обычно выделяют по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников две разновидности таких путей: активные и пассивные.

Решение проблем персонала в связи с реализацией стратегии экономической устойчивости предприятия.

Служба управления персоналом должна выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют на предприятиях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет вскрыть тех отдельных работников или группы работников системы управления предприятия, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения. Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в системе управления во время проведения изменения, руководство может использовать различные стили руководства. Наиболее ярко выраженными стилями являются следующие [5]:

- конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными работниками системы управления предприятия;

- стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- стиль приспособления, выражающихся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений;
- стиль сотрудничества, характеризующихся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными работниками системы управления.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей наиболее приемлем для отдельного предприятия, а какой-то менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление.

Мотивация с помощью рейтинговой оценки персонала системы управления. Полученная сотрудником в результате работы СУЭП рейтинговая оценка позволит службе персонала производить ее сравнение с получаемой заработной платой и давать рекомендации руководству о стимулировании работников добившихся высоких результатов.

Стратегия развития персонала системы управления в соответствии со стратегией устойчивого развития предприятия. Каждый из вариантов стратегии экономической устойчивости предприятия предполагает свой вариант стратегии развития управленческого персонала:

Стратегия роста — для реализации названной стратегии организации требуются новаторы, которые обладают гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать ненормированный рабочий день, умеющие работать в группах. Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала предприятия или его подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такого предприятия должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении. Прием на работу при данной

стратегии должен осуществляться преимущественно из числа молодых людей, обладающих высоким потенциалом и компетенцией.

Стратегия стабилизации – предполагает изменение целей и структуры предприятия. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов, также являются факторами определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компенсацию в решении соответствующих задач. Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников. Главной задачей является привлечь высококомпетентных специалистов, в которых предприятие действительно нуждается (в меру финансовых возможностей предприятия).

Вознаграждение при данной стратегии основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе. Развитие компенсации сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности предприятия существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов. Практика повышения квалификации, продвижения работников должна быть достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития предприятия.

При реализации данной стратегии прием специалистов ограничивается, отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересовано предприятие в данный момент времени (то есть происходит узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. При реализации стратегии выживания большое значение приобретают социальные меры защиты работников предприятия в виде поиска наиболее безболезненных способов возможного сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других предприятиях, внутренние перемещения).

Создание автоматизированной системы учета эффективности работы персонала системы управления на предприятиях позволит [3]:

- снижение затрат на осуществление функций системы управления;
- выявление и устранение излишних или дублируемых функций системы управления;

- сокращение численности управленческих работников;
- улучшение использования оргтехники;
- снижение трудоемкости обработки информации;
- снижение затрат на разработку документации; сокращение цикла обоснования, выработки и принятия решений;
- повышение уровня квалификации работников системы управления;
- сокращение потерь рабочего времени;
- снижение текучести кадров;
- адаптацию работников системы управления к реализуемой стратегии — экономической устойчивости.

Система управления персоналом должна являться основой, «костяком» системы управления предприятием. Это является требованием времени. Так как именно осуществление с ее помощью совершенствования системы управления предприятием станет основополагающим фактором реализации стратегии устойчивого развития предприятия в современных быстроизменяющихся условиях. Эффективная работа системы управления персоналом позволит системе управления предприятия быстро приспосабливаться к изменениям, путем постоянной адаптации управленческого персонала к изменениям во внешней и внутренней среде предприятия.

#### **Используемые источники**

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник. — М., 2007. — 448 с.
2. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. — М.: ГАУ, 2003.
3. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. — М.: Технологическая школа, 2007. — 594 с.
4. Иваневич Д.М., Лобанова А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
5. Кибанов А.Я., Баткаев И.А. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Управление по результатам / Под ред. Я.А. Лейманна. — М.: Прогресс, 1993.