

**Анализ подходов к проектированию системы управления персоналом
промышленного предприятия**

В экономике процесс проектирования систем менеджмента представляет собой преобразование информации о состоянии и перспективах развития внешнего окружения предприятия, его миссии, целях деятельности и избранных стратегиях их достижения, жизненных целях и ценностных ориентациях его владельцев и (или) руководителей, объективных законах развития организаций и их систем управления; достижениях науки управления и других гуманитарных наук во взаимосвязанные модели¹.

В современной литературе система управления персоналом (СУП) трактуется, как правило, как совокупность принципов, методов и процедур, используемых в управлении персоналом. Приведем наиболее типичное определение системы управления персоналом. Так, например, Одегов Ю.Г. полагает, что «под системой управления персоналом понимается совокупность методов, процедур и программ воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала»². Аналогичный подход у Мелихова Ю.Е. и Малуева П.А., предлагающих следующее определение СУП: «Система управления персоналом – это совокупность принципов, функций, методов, технологий и конкретных процедур работы с объектами управления персоналом»³.

При такой трактовке СУП и соответственно процесс ее проектирования ограничивается чисто функциональными и технологическими процедурами разработки совокупности методов и средств воздействия на персонал

¹ Теория системного менеджмента / Под общ. Ред. П.В.Журавлева, Р.С.Селегова, В.Г.Янчевского. М.: Издательство «Экзамен», 2002. С. 174.

² Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Альфа-Пресс, 2008. С.343.

³ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. С. 92.

предприятия. На наш взгляд, такой подход к проектированию СУП в современных условиях явно недостаточен, поскольку не учитывает динамику изменений внутренних и внешних факторов развития промышленного предприятия и не позволяет адекватно реагировать на них. Для устойчивого функционирования предприятия и возможности достижения им своих целей в долгосрочной перспективе необходимо изменить принцип подхода к проектированию СУП. Проектирование эффективной СУП промышленного предприятия возможно только в рамках стратегического планирования, составной частью которого и должен стать этот процесс.

С учетом вышеизложенного, считаем возможным сформулировать определение процесса проектирования СУП следующим образом: Проектирование СУП – это процесс реализации стратегии управления персоналом посредством обоснования, выработки, принятия и реализации соответствующих управленческих решений, сбалансированных для каждой фазы жизненного цикла промышленного предприятия, с учетом происходящих и предстоящих изменений внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности, позволяющий предприятию выживать, развиваться и достигать своих стратегических целей.

Проектирование СУП промышленного предприятия и обеспечение последующей эффективности работы данной системы возможны только при различении внешних и внутренних условий функционирования компании. При этом в большинстве случаев подход к управлению персоналом в конкретном пространственно-временном контексте фиксируется посредством соотнесения управленцами условий макро- и мезоуровней – возможностей внешней среды, и внутренних условий – целей, задач и миссии предприятия.

В современной литературе представлен подробный анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия¹. По характеру влияния на

¹ См.: Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008; Управление персоналом. Под ред. Шлендера П.Э.

предприятие факторы внешней среды в теории управления разделяются на среду прямого и косвенного воздействия.

К основным компонентам (факторам) внешней среды прямого воздействия, оказывающим непосредственное влияние на деятельность предприятия, относятся поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования.

К основным компонентам (факторам) внешней среды косвенного воздействия, не оказывающим прямого и немедленного влияния на деятельность предприятия, относятся состояние экономики, технологии, социокультурные и политические особенности, международные события.

Особенностью факторов внешней среды является их взаимосвязанность, неопределенность, а также подвижность. Многие исследователи указывают, а практика подтверждает, что изменения внешней среды функционирования предприятия происходят с нарастающей частотой и скоростью. Эта особенность внешней среды, как и воздействие ее различных факторов на предприятие, должны учитываться при стратегическом планировании промышленного предприятия и проектировании СУП как ее составной части.

К факторам внутренней среды, оказывающим постоянное и непосредственное воздействие на функционирование предприятия и которые необходимо учитывать при проектировании СУП, относятся стратегия развития, организационная структура, финансовые возможности предприятия, количественные и качественные характеристики персонала, технологии, организационная культура.

Как уже было отмечено, в современной экономической литературе содержится обстоятельный анализ факторов внешней и внутренней среды функционирования промышленного предприятия. В целях исследования проблемы проектирования СУП выделим главное. Эффективное

проектирование СУП промышленного предприятия предполагает комплексный подход к этому процессу, то есть учет при принятии управленческих решений всех факторов внешней и внутренней среды, а также учет взаимосвязи различных факторов и тенденций к их изменению.

При проектировании СУП внутренняя среда компании анализируется с позиции целесообразности использования профессиональных и личностных компонент персонала для достижения соответствия стратегическому курсу развития предприятия: стабилизации и упрочения положения на рынке, активного продвижения для занятия лидерских позиций или реинжиниринга его производственной и управленческой структуры в соответствии с изменениями важнейших факторов внешней среды.

Исходя из того, что функционирование персонала промышленного предприятия представляет собой процесс реализации целей его личным составом, отметим одну из стратегий деятельности компании на рынке – стабилизацию. Данная стратегия обуславливает освоение захваченных аспектов рынка и столкновение с такими рисками как предпринимательский, финансовый, управленческий. Выбор подхода и управлению персоналом в условиях данной стратегии представлен в опыте американских компаний и исследователей по управлению персоналом и менеджменту.

Американский опыт управления персоналом включает в себя выделение семи следующих элементов управления: стратегии, структуры, системы и процедуры работы (закрепленные в соответствующих инструкциях), стиль, состав персонала, сумма навыков и, наконец, совместно разделяемые (общие для персонала) ценности. Название каждого из этих элементов начинается с буквы «С» и все они взаимосвязаны. Схема взаимодействия этих элементов между собой получила известность как схема «7-С» консультативной фирмы «Маккинси»¹. В таблице 1. дана краткая характеристика каждого из этих элементов, которые могут быть разделены

¹ Hofer C.W., Schendel D. Analytical Concepts, West Publishing Company, 1978.

на две принципиально различающиеся группы: «жесткие» и «мягкие». Жесткие элементы управления отражают формальную сторону организации, материализуемую через различные документы каждой конкретной компании. В состав этой группы элементов входят организационные структуры, стратегии и системы управления. Жесткие элементы до недавнего времени являлись основными объектами управления со стороны руководства компаний, пока не была осознана необходимость и возможность правления мягкими элементами: стиль управления, сумма навыков персонала, совместно разделяемые персоналом ценности.

Корреляция данных семи элементов в сочетании с практической стороной конкретной деловой ситуации, характерной для американского бизнеса, приводит к определению направлений снижения текучести кадров.

Наем в американских компаниях, как правило, краткосрочный. Текучесть технических и канцелярских работников за год часто достигает 50%, а в отдельные годы доходит даже до 90%. Компания может потратить 15 дней на общение поступивших работников, которые проработают от 2 до 6 мес., а затем уйдут. Даже на уровне высокопоставленных работников известны случаи, когда текучесть кадров за год составляет 25%, поэтому в составе вице-президентов, которые должны координировать все операции компании, постоянно происходят изменения и перемещения. Показатели текучести кадров в американских компаниях в 4-8 раз выше показателей компаний Японии, где на крупных фирмах практически не бывает случаев увольнения или ухода с работы.

Таблица 1.

Характеристики элементов схемы «7-С»

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной схемы взаимодействия подразделений
Системы и процедуры	Описание процессов и установленных процедур (например, систем планирования, управления качеством и т.д.)
Состав персонала	«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании
Стиль	Характер действия ведущих управляющих для достижения

	целей фирмы
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и организацию в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников организации

Американские фирмы на текучесть кадров отвечают быстрой оценкой и продвижением сотрудников по службе. При этом путь по служебной лестнице обычно носит специализированный характер. Компания, где текучесть кадров составляет 50%, каждый год вынуждена обучать с целью повышения квалификации половину своей рабочей силы. Чтобы с этим справиться, работы по специальности должны быть расчленены на маленькие операции, каждая из которых должна быть достаточно простой, чтобы можно было бы обучиться в течение нескольких дней. Безусловно, эти простые специальности (операции) становятся настолько невыносимо скучными, что рабочий, если у него есть какой-либо выбор, бросает работу при первой возможности. И все начинается сначала.

Специализация на уровне управленческого и инженерно-технического персонала носит в американских компаниях еще более выраженный характер.

Все это создает, с одной стороны, предпосылки большой мобильности (например, дает возможность быстро расширить производство того или иного изделия), а с другой – приводит к слишком конкретным и формальным механизмам контроля, которые не срабатывают в сложных условиях, требующих интеграции и координации деятельности разных специалистов.

Преодоление разобщенности коллектива в фазе стабилизации осуществляется через отслеживание степени соответствия их компенсации трудовым затратам персонала. Любая организация стремится воспроизвести стабильную управленческую структуру как возможность преодоления риска и неопределенности рыночной среды. В сочетании с текучестью кадров данная задача реализуется через систему продвижения сотрудников, с одной стороны, и через систему компенсации, с другой.

Основные значения системы компенсации заключаются в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия. Эта ключевая установка определяет цели системы компенсации, традиционно используемые в управлении персоналом.

Предприятия конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые, требуются предприятию.

Синтез семи элементов «7-С» с системой компенсации персонала дает соответствующее основание для организации проектирования СУП промышленного предприятия и формализации шести факторов успеха управления и, следовательно, шести направлений проектирования СУП.

Все эти факторы, в конечном счете, можно свести к 6 главным элементам, существенным для того, чтобы добиться успеха в управлении:

- Общая эффективность.
- Управленческие навыки.
- Межличностные навыки.
- Владение своими чувствами.
- Интеллектуальные способности.
- Мотивация, направленная на работу.¹

Отсюда организация проектирования СУП может быть определена как процедура, направленная на планомерное эффективное использование потенциала сотрудников предприятия с учетом реальных возможностей конкретного сотрудника к выполнению производственного действия и его личностной мотивации к выполнению профессионального задания.

¹ См. Чарльз Мерилл «Концепция поведения организаций и их применение», Коламбус, Огайо, 1984.

В целом, по нашему мнению, формирование промышленным предприятием СУП представляет собой создание организационной структуры из групп людей с общими целями, которые приводятся в соответствие с ее внутренними задачами, зависящими от внешних условий и изменяющихся по мере изменения рыночной ситуации. Эффективность организации проектирования СУП анализируется через существующие подходы к управлению персоналом.

Так, японский и американский стили менеджмента на 95% сходны, однако те 5% на которые они отличаются друг от друга, касаются самых важных сторон управления: если американские менеджеры обращают главное внимание на технический аспект организации производства, то японские – на формирование нужного настроения у работников¹.

Мотивация в зарубежной теории управления относится к основным функциям деятельности менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля, мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента.

Японский стиль управления людьми уникален. Так, например, Мацусита, основатель фирмы «Мацусита дэнки», выдвинул ряд управленческих принципов, обеспечивающих ему высокие прибыли. Главным принципом был принцип умелого управления персоналом. Мацусита, опираясь на свой опыт, осознал необходимость изучения тонкостей обращения с человеком.

Важное значение в деятельности Мацуситы имело решение проблемы соотношения централизации и децентрализации управления, которое он реализовывал на практике всякий раз по-разному.

В процессе управления персоналом немаловажное значение имеет построение организационной структуры промышленного предприятия, как динамического образования, любое звено которого всегда открыто для

¹ См.: Всеобщая история менеджмента. Под ред. Мазура И.И. и Шапиро В.Д. М.: Издательский центр ЕЛИМА, 2006; Кравченко А.И. История менеджмента. М.: Академический Проект, 2009.

перестройки. В стиле управления Мацуситы характерные черты японского менеджмента отражены в следующих аспектах.

Во-первых, это активность в знакомстве с состоянием дел во всех отделах компании и в функционировании служб. Существует два наиболее распространенных показателя, используемых для оценки производительности деятельности персонала фирмы – объем реализации на одного сотрудника и объем прибыли на одного сотрудника. Однако считаем необходимым дополнить систему еще одним показателем, отражающим качественное участие персонала в производстве продукции – величина расходов на персонал, отнесенная к объему произведенной им продукции. Данный показатель позволит оценить руководству предприятия эффективность работы персонала, динамику его производительности.

Вторая черта его стиля – стремление к тому, чтобы работники компании совершенствовали свое профессиональное мастерство.

Третьей чертой стиля Мацуситы явилось энергичное поощрение инициативы.

Четвертая черта – всяческое поощрение дискуссий среди менеджеров среднего и высшего звена на предмет поиска лучшего из возможных решений.

Включаясь в трудовую деятельность, работник определяет свое отношение к выбранному месту работы и профессии. Процесс адаптации к конкретной трудовой ситуации представляет собой освоение условий, во-первых, производственной деятельности, во-вторых, поведения в данном трудовом коллективе.

Однако в понятие «адаптация» нередко вкладывается только пассивное принятие работником условий производственной среды организации и зачастую игнорируется необходимый для эффективной адаптации момент активности творчества в освоении профессиональных и социальных функций в коллективе.

Рассматривая подходы к проектированию СУП важно отметить направленность ее деятельности. Важным аспектом проектирования СУП на этой стадии является постоянное отслеживание мотивации работников. При этом, имея большие финансовые издержки на проектирование, фирма должна стремиться ориентировать работников на максимальную долю сотрудничества посредством рефлексивного анализа и самооценки деятельности работником.

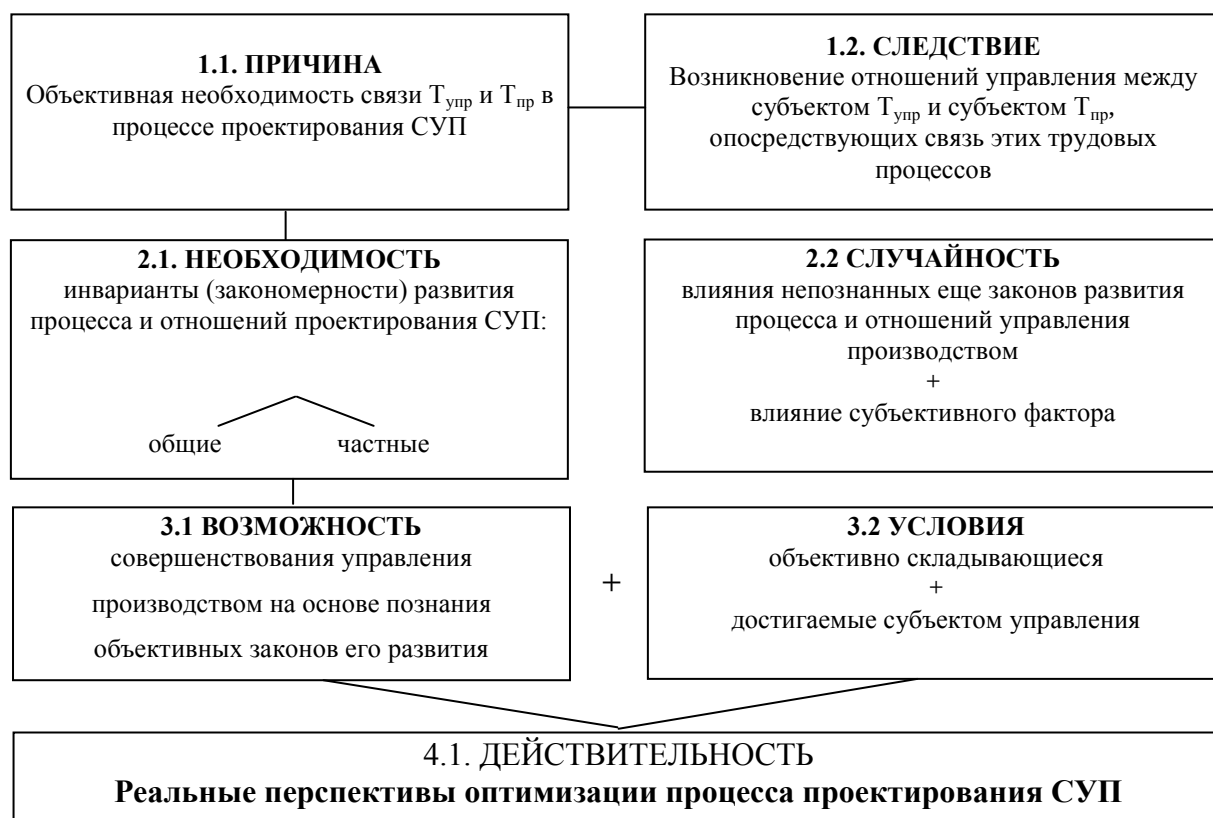
Таким образом, принципиальные цели ориентации состоят в следующем:

- уменьшить начальные издержки. Работник не знает работы и того, как работает фирма. Это значит, что до тех пор, пока он работает менее эффективно, он требует дополнительных затрат;
- снизить испытываемые работником озабоченность и неопределенность. Озабоченность здесь обозначает боязнь провалов в работе;
- сократить текучесть рабочей силы. Текучесть высока как раз в период вхождения в коллектив, поэтому эффективное ориентирование призвано свести на нет эту дорогостоящую реакцию;
- экономить время непосредственного руководителя и сотрудников по работе;
- развивать позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новые работники должны с реализмом отнестись к изучению того, чего от них ждет фирма, а их собственные надежды не должны быть слишком малыми. Каждый работник должен сочленить цели предприятия и собственные ценности. Ориентация помогает этому.¹

При этом отслеживание мотивации персонала при проектировании СУП может быть реализовано с помощью выделения критериев понятийно-категориальных взаимосвязей, представленных на рис.1.

¹ Виноградова З.И. Метатеория менеджмента. М.: «Дело», 1996. С. 53.

Таким образом, повышение эффективности проектирования СУП заключается в использовании приемов для оценки профессиональной деятельности персонала на основании их мотивации в соответствии с целями и задачами и характером развития компании, выражающиеся как в общей избранной стратегии поведения, так и в соответствующих стратегиях подразделений.



$T_{упр}$ – труд по управлению производством;
 $T_{пр}$ – труд непосредственно производственный.

Рис. 1. Структура понятийно-категориальной взаимосвязи при проектировании СУП промышленного предприятия

Исходя из вышесказанного, сформулируем основные требования к организации проектирования СУП, влияющие на ее эффективность:

- включение и учет при подходе к проектированию СУП влияния изменения внешней среды (факторов прямого и косвенного воздействия)

- на реализацию целей и задач компании с точки зрения анализа происходящих и определения возможных изменений внешней среды;
- достижение совпадения личных характеристик членов коллектива с требованиями внешней среды, предъявляемых к деятельности компании;
 - обеспечение совпадения сформированной СУП с фазой стабилизации, развития, реструктуризации, свойственной компании на конкретный период времени;
 - определение профессиональной заинтересованности у сотрудников в результатах проектирования СУП, как в результатах, оказывающих помощь в организации индивидуального профессионального действия и деятельности компании в целом.

Таким образом, использование обоснованных методических подходов при проектировании СУП является важной составляющей стратегического планирования в рыночных условиях. Возрастание роли нематериальных активов, в первую очередь человеческих ресурсов, в стоимостных показателях производственной деятельности (доход, прибыль) диктует необходимость построения эффективной СУП, позволяющей превратить человеческие ресурсы в основное конкурентное преимущество промышленного предприятия в своем сегменте рынка, значительно увеличить конкурентную устойчивость предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе.