

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В.В. Павлов

*Учреждение образования «Витебский
государственный технологический университет»*

Эффективное управление персоналом в современных условиях невозможно без активного и постоянного участия руководства предприятий в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководители должны уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом. К сожалению, так происходит далеко не всегда, особенно на низших этапах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность работы предприятия в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом и низкие результаты организации.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению довольно часто специалисты по персоналу не достаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объяснить на привычном для руководителей языке;
- привлечения руководителей к участию в "привлекательных" для них формах работы с персоналом - проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлению отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления человеческими ресурсами и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;
- специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с подчиненными.

В своей работе с кадрами руководство предприятия сегодня обычно ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий. Такая постановка вопроса для предприятия, функционирующего в условиях самофинансирования, представляется вполне оправданной. Поэтому служба управления персоналом должна уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное теоретическое и практическое значение. Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Понятие "трудовые ресурсы", хотя и содержит термин "ресурсы", фактически имеет совершенно иной смысл. "Ресурсы" здесь идентичны понятию "трудовой потенциал", характеризующий возможности участия человека в общественном производстве. Причем ресурс квалификационных возможностей работ-

ника может возрасти благодаря осуществлению целенаправленных мероприятий по их наращиванию, а иногда недоиспользуется по разным причинам производственного и личного характера (поручение работнику работ меньшей сложности, чем его квалификационный разряд, использование не по профессии, на устаревшем оборудовании и т.п.). Существенным вопросом в совершенствовании системы управления персоналом являются затраты на персонал. При делении затрат на рабочую силу на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики предприятия особый интерес представляют последние, ибо через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат выявляет проблему, суть которой заключается в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на рабочую силу являются составной частью себестоимости продукции. А сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда напрашивается вывод, что обеспечивая систематическую экономию средств на рабочую силу, предприятие тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на рабочую силу, по своей сути являющиеся капиталовложениями, будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям. Ущерб от которых превысит сами затраты. Формирование на предприятиях республики специального амортизационного фонда позволило бы разрешить эту проблему.

Кроме издержек предприятия на рабочую силу управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функции управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуется анализ эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на рабочую силу, приходящуюся на работников кадровой службы. Кроме издержек (затрат) на рабочую силу при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем, и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности;
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Совершенствование эффективности использования персонала на предприятиях республики следует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития предприятия по следующим группам показателей:

- повышение квалификации работников;
- улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;

- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий;
- социальная защищенность членов трудового коллектива.

Анализируя динамику и выполнение плана по повышению квалификации работников предприятия, изучают такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии; численность и процент работников, повышающих свою квалификацию; процент работников, занятых неквалифицированным трудом и т.д. Показатели социально-квалификационной структуры должны также отражать организацию переквалификации и трудоустройства высвобожденных работников. Повышение квалификационного уровня руководителей приводит к улучшению процесса управления персоналом. Это способствует способности руководителей всех звеньев структуры управления принимать самостоятельные верные решения в необходимые сроки, а также заранее предвидеть способы разрешения проблемы. Также для улучшения показателей предприятия, зависящих от персонала, необходимо проводить мероприятия по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников. На предприятиях также необходимо проводится работы по техническому перевооружению, профосмотры работников, выделяться средства на внедрение мероприятий по охране труда. Для эффективной работы персонала необходимо проводить мероприятия по обеспечению условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, повышению содержательности труда, реализации и развитию индивидуальных способностей работников, обеспечению согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

Управление предприятием определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяются три основные категории персонала управления руководителей, специалистов и других служащих. Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом. Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача - обеспечить эффективный труд производственного коллектива. Сущность труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющие труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи. Характер труда руководителя определен - функция руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, - специалисты, призванные выполнять функции подготовки, обоснования и реализации управленческих решений.

Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера.

В целом, в кадровой политике предприятий республики не прослеживается единая тактика и стратегия, связанная с развитием, стимулированием и поддержанием на современном уровне кадрового потенциала организации. Отсутствие отлаженной и продуманной системы работы с персоналом приводит к тому, что на предприятиях наблюдается неконтролируемая текучесть кадров, не выделяются достаточные средства на повышение квалификации работников, нередко специалисты работают на местах и должностях, где их интеллектуальный потенциал используется не полностью, одновременно некоторые сотрудники занимают должности без соответствующей образовательной подготовки. Вместе с тем, на предприятиях республики, вследствие политики государственной поддержки промышленности, рациональному, экономическому поведению руководителей удалось избежать существенного падения объемов производства, радикального сокращения численности работников, сохранить старые рынки сбыта продукции и осваивать новые. Тем самым была создана экономическая основа для дальнейшего вхождения предприятий в рынок не на льготных условиях государственной поддержки, а на конкурентных условиях выживания сильнейшего. Экономическое сознание, мышление и поведение работников изменилось настолько, что позволяет им действовать максимально рационально, учитывая механизмы рыночной экономики, преодолевая социальные стереотипы хозяйствования советского времени, плановой экономики.

УДК 331.108.26

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В.В. Павлова

Белорусский национальный технический университет

Понятие "стратегия управления персоналом" появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу организаций, расширению области применения стратегического подхода и в управлении персоналом. В целом следует отметить влияние двух основных факторов, способствующих становлению стратегического управления человеческими ресурсами:

- изменение общей парадигмы управления, начиная с 80-х годов, рассмотрение персонала как основного ресурса фирмы;
- развитие теории в области стратегического управления организациями.

Концепции управления персоналом за рубежом в своем историческом развитии прошли несколько этапов:

1. **Работа с кадрами** (регистрация поступающих на работу, контроль за дисциплиной, стимулирование, оформление при увольнении).
2. **Управление персоналом** (рассмотрение персонала как издержки, формирование множества функций управления персоналом – набор, прием, оценка, стимулирование, управление карьерой, повышение квалификации и др.).