

УДК 339.944.2

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Родионова Елена Викторовна
Муромский институт (филиал)
Владимирского государственного
университета имени Александра
Григорьевича и Николая
Григорьевича Столетовых
кандидат экономических наук, доцент
кафедры менеджмента
e-mail: econom@mivlg.ru

Аннотация. В данной статье раскрывается сущность воспроизводственного подхода к управлению персоналом, что соответствует требованиям информационного типа производства. Приводится классификация функций управления персоналом в зависимости от роли человека на производстве. Рассматриваются актуальные аспекты реализации функций управления персоналом на российских предприятиях.

Ключевые слова: управление персоналом, воспроизводственный подход, коммуникация, личностный потенциал, социотехнический подход.

Для формирования современного работника необходимо органичное включение процесса развития в общую систему управления персоналом предприятия.

Многие компании мира видят свое главное орудие в конкурентной борьбе в развитии человеческих ресурсов и основные капиталовложения направляют не на технико-экономическое развитие, а на развитие «человеческих технологий». Преобладающим направлением в мировой практике управления персоналом становится ориентация на развитие. В связи с этим возникла необходимость разработки современной концепции управления персоналом, ориентированной, прежде всего, на развитие личностного потенциала работников.

В основе современной концепции управления персоналом, отвечающей требованиям как информационного типа производства, так и самого работника следует использовать подход к человеку как к основе производства. Причем под основой подразумевается не основной ресурс производства. Ельмеев В.Я. определяет данный подход как воспроизводственный, заключающийся в том, что человек должен являться не только условием, но и предпосылкой производства, и его конечным результатом. Ельмеев В.Я. подчеркивает роль человека как исходного начала материального производства. Он считает, что при рассмотрении предпосылок производства, кроме как из индивидов, исходить не из чего.[1, 44]

Действительно, только человек может организовать производство, решать, что производить для наиболее полного удовлетворения потребностей, каким образом (каким технологическим процессом), какое количество продукта выпустить, с каким качеством, какое оптимальное сочетание факторов

производства использовать. Орудия труда, техника лишь потенциальные средства труда, только люди могут сделать труд действительно производящим.

Думается, что при рассмотрении человека как фактора производства делать упор на приоритетность и важность отдельных факторов производства нецелесообразно. Огромное значение для выпуска конкурентоспособной продукции имеет применение в производстве и высококачественных материалов, и современного оборудования, и высокоэффективных технологий.

Опыт передовых компаний ведущих стран мира позволяет утверждать, что эффективно функционировать в конкурентной среде могут только те предприятия, которые развиваются по законам социотехнических систем, объединяющих воедино технический и человеческий факторы.

Социотехнический подход не предполагает примат какого-то одного фактора производства, а нацеливает на равномерное, взаимосвязанное и взаимодополняющее развитие и технической, и социальной подсистем.

Вместе с тем человеческие ресурсы по сравнению с любыми другими используемыми на предприятиях имеют свою специфику, сформулированную Шекшней С.В. и выраженную в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее взаимодействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а, значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и предприятия могут носить долговременный характер.

4. В отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) на предприятие осознано, с определенными целями и ожидают от предприятия помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей. [2, 30]

Воспроизводственный подход предполагает введение человека в систему результатов производства, так как личностный потенциал каждого работника является основой будущей успешной деятельности предприятия.

Изменение роли человека на производстве влияет на содержание процесса управления персоналом. Оно должно быть ориентировано не на использование работников для достижения целей предприятия, а на достижение соответствия между возрастающими требованиями производства и личностным потенциалом работника.

С этой целью целесообразно все основные функции управления персоналом на промышленном предприятии разбить на три блока, соответствующие определенной роли человека на производстве (табл. 1).

Основой планирования человеческих ресурсов служат цели предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу. Планирование человеческих ресурсов целесообразно направить на обеспечение работниками, личностный потенциал которых соответствует требованиям, разработанным руководителями и специалистами конкретного предприятия.

Табл. 1. Классификация функций управления персоналом в зависимости от роли человека на производстве

Роль человека на производстве	Функции управления персоналом
Предпосылка производства	Планирование человеческих ресурсов. Набор и отбор при приеме на работу. Адаптация человеческих ресурсов.
Условие производства	Обеспечение высокого качества трудовой жизни. Обучение, переподготовка и повышение квалификации. Организация системы оплаты и стимулирования труда. Формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия.
Результат производства	Оценка работников и результатов их трудовой деятельности. Трудовая мобильность (повышение, понижение, перевод, увольнение).

Рассматривают два источника привлечения человеческих ресурсов - внутренний и внешний. Внутренний источник - это люди, работающие на предприятии, тогда как внешний - люди, способные работать на предприятии, но не работающие на нем в настоящий момент. Оптимальным вариантом является сочетание стабильности трудового коллектива с его обновлением.

Набор человеческих ресурсов производится за счет внутренних резервов, учебных заведений, внешней рекламы, государственной службы занятости, случайных заявлений и рекомендаций и обязательно сопровождается процедурой отбора. Цель отбора - свести к минимуму потери, связанные с несовпадением способностей к труду и личных качеств людей с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ.

Желательно, чтобы процедура отбора человеческих ресурсов на предприятиях была понятной, доступной, не требующей больших финансовых и временных затрат, обязательно содержащей элементы физического и психологического комфорта и в то же время обеспечивающей минимум ошибок.

Адаптация - это включение работника в производственную и социальную организацию коллектива, процесс освоения профессии, усвоения требований и норм трудовой и других форм социальной деятельности. Успех адаптации зависит от удовлетворенности профессией и квалификацией, возможностями профессионального роста, социально-экономических условий труда и его организации, психологического климата в коллективе и социально-бытовых условий. Процесс адаптации должен завершиться отождествлением работника с коллективом.

Качество трудовой жизни определяется условиями труда, его охраной и безопасностью, а также возможностью участия каждого работника в управлении предприятием. В западных странах концепция качества трудовой жизни оформилась еще в 60-70-е годы.

Сущность качества трудовой жизни заключается в следующих восьми положениях:

- непосредственная возможность использования и развития своих способностей, возможность удовлетворения потребности в самореализации, самовыражении;
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
- надлежащее и справедливое вознаграждение за труд;
- безопасные и здоровые условия труда;
- дружественные взаимоотношения в трудовом коллективе;
- достойное место работы в жизни человека;
- общественная полезность работы;
- правовая защищенность работников на предприятии. [3, 33]

Внимание к людям, забота об их здоровье, создание комфортных и безопасных условий труда является сильным мотивирующим стимулом, повышающим работоспособность, трудовой настрой и увеличивающим отдачу.

Привычным в практике стало установление более высокой заработной платы на рабочих местах с неблагоприятными условиями труда, введение льгот по пенсионному обеспечению, обеспечение специальным питанием, сокращение продолжительности рабочего дня. В современных условиях жизненно необходимыми становятся не компенсационные меры, а создание на рабочих местах условий труда, достойных человека. В этих целях следует стремиться:

- к совершенствованию технологий и использованию эффективных техники и материалов;
- к сокращению тяжелых и вредных для здоровья работ, при необходимости обеспечения специальной одеждой и средствами индивидуальной защиты;
- к соблюдению санитарно-гигиенических норм по состоянию помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;
- к достижению удобства и эстетики бытовых помещений, мест отдыха;
- к укреплению производственной и технологической дисциплины, способствующих устранению опасных ситуаций, травматизма, профессиональных заболеваний;
- к улучшению медицинского обслуживания.

Современное производство требует не только улучшения условий труда, но и его обогащения, гуманизации путем исключения монотонности и бессодержательности труда, установления в коллективах отношений сотрудничества и доброжелательности, усиления внимания к личности каждого работника. Создание в трудовых коллективах более гуманной и демократической среды в значительной степени снимает бремя психологического гнета и усталости.

Современному производству нужен не только профессионал, умеющий быстро и правильно реагировать в различных ситуациях но, прежде всего, человек, член коллектива, обладающий эрудицией, широким кругозором,

умением отстаивать свою точку зрения, владеющий навыками межличностного общения. Поэтому необходимо на предприятии использовать два вида обучения: профессиональное и общеразвивающее. Профессиональное обучение включает подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников. Общеразвивающее обучение направлено на то, чтобы дать основы знаний по экономике, праву, психологии и экологии. Для предприятий обучение имеет огромное значение, так как позволяет использовать собственные человеческие ресурсы без поиска новых квалифицированных кадров. В практике сложились две формы обучения: на рабочем месте и вне рабочего места. Для категории рабочих наиболее оптимальным является метод обучения на рабочем месте, так как этот метод более дешевый и оперативный, носит индивидуальный характер, обеспечивает тесную связь с повседневной работой, облегчает вхождение работников в производственный и учебный процесс. Обучение должно соответствовать следующим требованиям: носить опережающий характер, содержать рассмотрение актуальных вопросов, быть непрерывным при условии активности обучающихся и обязательном наличии обратной связи, гибким, многовариантным и мобильным, развивать способности к самостоятельному познанию. Реализации этих требований способствует создание климата, благоприятствующего обучению, т.е. поощрение обучающихся, создание условий, разъяснение людям, каким образом обучение улучшит их материальное и моральное положение. Цель предприятия в плане обучения - постепенно превратиться в самообучающуюся систему, генерирующую передовой опыт и втягивающую в процесс творчества, поиска, открытий весь коллектив.

В современных условиях предприятия самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда и способы его стимулирования. Федосова Р.Н. и Есин Б.И. считают, что наиболее рациональной в условиях полной самостоятельности предприятий представляется система организации оплаты труда, основанная на следующих принципах. Принцип персональной ответственности за количество и качество работы, принцип коллективной ответственности за результаты работы, учет квалификации рабочих и сложности условий выполнения работ, использование научно-обоснованных норм и нормативов, возможность сравнения результатов, принцип динамизма и гибкости. [4, 186]

Что касается стимулирования труда, то рекомендации современных теоретиков и практиков состоят в необходимости обеспечения органического единства материальных и моральных стимулов, непрерывности сочетания материального и морального побуждения людей к труду. Если в отечественной практике ведущими методами стимулирования считают поощрение и наказание, то за рубежом в основном используются методы поощрения, которые выступают в виде конкретных мер материальной и моральной мотивации людей. Стимулирование должно быть экономически и нравственно обоснованным, оперативным, наглядным.

О значении коммуникации в деятельности предприятия очень точно и образно сказал Антуан де Сент-Экзюпери - «величие всякого ремесла, быть

может, прежде всего, в том и состоит, что оно объединяет людей: ибо нет в мире драгоценнее уз, соединяющих человека с человеком». [5, 433].

Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организационной группы людей. [6, 54]

Опыт российских предприятий свидетельствует, что самой распространенной причиной неэффективной работы является недостаточно четкое определение обязанностей и недостаточная информированность работника в отношении целей коллектива, участка, цеха, предприятия. [10, 84] Решить проблему можно путем налаживания вертикальных коммуникаций внутри предприятия, направленных, в первую очередь, на информирование работников о целях, задачах и результатах деятельности предприятия, а, во вторую очередь, на создание партнерских отношений между руководителями и подчиненными. Никогда не удастся расписать и вовремя менять инструкции на все случаи жизни, поэтому информированность людей дает им возможность действовать творчески, используя различные методы и средства. Информация должна быть доступной, компактной, периодической, достаточной, своевременной.

Налаживание отношений между руководителями и рабочими способствует созданию в коллективе благоприятного социально-психологического климата, позволяющего разглядеть рациональное зерно в каждом критическом замечании и оперативно исправить недостатки. Кроме того готовность к восприятию мнений и инициативы людей - одна из форм морального стимулирования их социальной активности, которая значительно разнообразнее, богаче, а иногда и сильнее по своему воздействию на человека, чем материальное.

Помимо вертикальных, огромное значение имеют горизонтальные коммуникации, формирующиеся в процессе работы и личного общения между работниками. Их основой являются существующие в коллективе потребности, ценности, установки, моральные нормы и интересы работников, т.е. то, что носит название корпоративной культуры. Когда человек чувствует себя частицей коллектива, у него возникает интерес к работе, положительный психологический настрой, энтузиазм. Физиологическая, психологическая, интеллектуальная и духовная совместимость людей, составляющих данный коллектив является основным условием достижения резонансного положительного синергетического эффекта.

Оценка деятельности работников все еще остается сложным делом. Отсутствует однозначное, теоретическое понимание, и еще более сложным является практическое решение этой проблемы. Эффективность оценки деятельности работников зависит от организационной культуры и культуры труда. Степень развития организационной культуры и культуры труда во многом определяется качеством трудовой жизни и развитием системы коммуникаций внутри предприятия. Поэтому, прежде чем оценивать деятельность работников, необходимо сначала оценить уровень качества

трудоустройству и уровень развития коммуникаций. Если результат окажется низким, оценка работников будет заведомо необъективной.

Оценка представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человеческих ресурсов (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. В результате оценки решаются следующие задачи:

- установление величины заработной платы и ее регулирование;
- оценка служит юридической основой профессиональной мобильности работника (перемещения, увольнения);
- определение профессиональной эффективности и уровня развития работников и разработка возможных путей совершенствования их личностного потенциала;
- установление обратной связи между работником и руководителем;

Таким образом, в результате оценки достигаются три цели: административная (рассматриваются повышение, понижение, перевод, увольнение), информационная (информированность людей об относительном уровне их работы, при нормальной постановке этого дела работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и направлениях совершенствования профессиональных качеств) и мотивационная (оценка представляет собой важное средство мотивации поведения людей).

Система оценки работников и результатов их трудовой деятельности должна быть сбалансирована с точки зрения точности, объективности, простоты, достоверности.

Важнейшим вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей, называемых также критериями оценки. Они должны отвечать требованиям комплексности, необходимости и достаточности. Различают критерии:

- количественные, оценивающие исключительно количественные показатели труда, достигнутый результат (объем работы, качество работы, знание работы, дисциплина труда);
- качественные, учитывающие показатели, ориентированные в большей степени на потенциальные результаты, будущую эффективность труда.

В практике рекомендуется использовать так называемое аналитическое оценивание, которое происходит при суммировании оценок по всем критериям.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки. И проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей периодической оценки обобщаются: результаты самооценки, оценка линейного руководителя, мнения членов трудового коллектива.

По результатам оценки решается вопрос о повышении, понижении, переводе или увольнении работника, т.е. вопрос трудовой мобильности.

Бытует мнение, что стабильность коллектива - залог его эффективного функционирования. Однако все живое существует, находясь в постоянном

процессе развития. Поэтому если добиваться трудовой стабильности путем закрепления работников, то конечным результатом будут застойные явления в развитии человека как работника и как личности., что приведет к деградации. Закон перемены труда, сформулированный рядом авторов, называет три типа трудовой мобильности:

- в границах данной профессии;
- переход от одного вида работ к другим;
- сочетание основной работы с творческими видами деятельности.

Повышение и понижение означает трудовую мобильность в границах данной профессии, перевод и увольнение - переход от одного вида работ к другим. Процессом трудовой мобильности необходимо управлять. Для этого следует:

- вакантные места по профессиям квалифицированного труда заполнять не за счет приема новых квалифицированных рабочих, а посредством перемещения рабочих, ранее занятых малоквалифицированным и неквалифицированным трудом, после предварительной их подготовки и переподготовки;

- поощрять совмещение профессий;
- развивать техническое творчество, изобретательство.

Выполнение данного комплекса мероприятий приведет к социальному эффекту, связанному с сокращением неквалифицированного и тяжелого физического труда, сокращению численности и удельного веса рабочих низкой квалификации, увеличению на этой основе заработной платы и созданию стимулов для повышения образования, достижению социально-психологического комфорта в производственных коллективах.

Все рассмотренные функции управления персоналом могут обеспечить реализацию воспроизводственного подхода к человеку в практическую деятельность предприятия.

Список литературы:

1. Ельмеев В.Я. Воспроизводство общества и человека. - М.: Мысль, 1988.-235 с.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб. - практич. пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 336 с.
3. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие/ ГАУ.- М., 1994. - 52 с.
4. Федосова Р.Н., Есин Б.И. Современные принципы оплаты труда на предприятиях//Экономическая наука и Санкт-Петербургский университет: история и современность: Тезисы докладов и выступлений Всероссийской научной конференции. - Санкт-Петербург, 1999.
5. Чангли И.И. Труд: социологические аспекты теории и методологии исследования.- М., 1973.- 588 с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: - М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКа», 1997. - 304 с.
7. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 240 с.