

О. Ю. Могилевская,  
аспирант, Европейский университет, г. Киев

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*В статье раскрываются особенности формирования системного управления персоналом промышленных предприятий. Для этого предложена система корпоративного управления современным промышленным предприятием, базирующаяся на научных принципах.*

*The article deals with the peculiarities of formation of the system management by the personnel of industrial enterprises. The system of corporate management by modern industrial enterprise is offered for this purpose, being based on scientific principles.*

*Ключевые слова: системное управление, персонал, менеджмент, мотивация, корпоративное управление, бизнес-ценности, человеческий капитал.*

### ВСТУПЛЕНИЕ

Неопределенность стала одним из важнейших понятий менеджмента предприятий. Динамика и разнообразие требований к деятельности предприятия на каждом этапе развития экономики проявляются интегрально и требуют построения системы управления, адекватной их действию. Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, рост конкуренции заставляет предприятие по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий, а перестройка внутрифирменного управления является сердцевинной реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий. Гибкость в управлении, способность не упустить новые возможности, открываемые рынком, в настоящее время становятся важнее, чем прямая экономия управленческих расходов. Стержнем новой философии управления стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих, а каждое предприятие должно иметь определенные цели, оправдывающие его существование в обществе.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Организационная культура призвана выполнять две важнейшие функции: внешнюю адаптацию, то есть выживание во внешней среде (экономическая функция организационной культуры), и внутреннюю интеграцию, то есть сохранение целостности (социальная функция организационной культуры). У корпоративной культуры есть своя стратегическая роль. По сути, она является одним из наиболее действенных и эффективных инструментов реализации стратегии.

На определенном этапе развития компании появляется необходимость налаживания взаимодействия таких специализированных функций управления, как управление маркетингом, управление финансами, управление персо-

налом. Объективно компания подходит к этапу систематизации менеджмента, началом которого является внедрение стратегического планирования. Происходит это в зависимости от специфики рынка и самого бизнеса.

Параллельно с систематизацией менеджмента происходит процесс формирования корпоративной культуры, независимо от того, компания активно влияет на этот процесс или пассивно наблюдает. После периода борьбы различных ценностей, управленческих решений, базирующихся на противоречивых принципах, в ней складывается корпоративная культура, которая формируется вокруг определенных ценностей. Эти ценности индивидуальны для каждой компании.

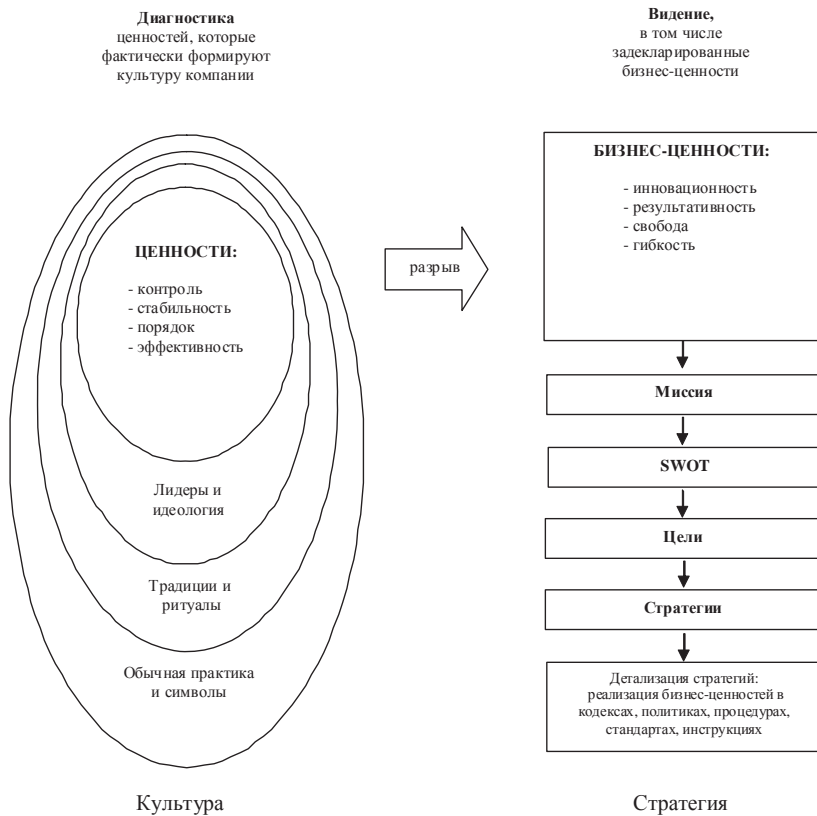
На современном украинском рынке можно наблюдать следующие типы культур:

— "адхократическая культура", которая формируется, если компания объединилась на основе творчества, свободы, гибкости, креативности и инновационности;

— довольно часто среди молодых компаний, и не только, встречается тип культуры, который можно назвать "клановой культурой". "Клан" интегрируется вокруг "семейных" ценностей и в то же время предполагает гибкость, динамизм и определенную свободу;

— наиболее адаптированной к конкурентной среде и в то же время достаточно стабильной и контролируемой является так называемая культура рынка. Для нее характерна внешняя ориентация, конкурентность и дифференциация, то, что делает ее жизнеспособной;

— среди новых молодых компаний редко процветает иерархическая культура, отличающаяся ориентацией компании больше на внутренние процессы, контроль, порядок и стабильность. Такие ценности являются объединяющими обычно для крупных промышленных предприятий с длинными историческими корнями. С точки зрения управления такие компании тяжелее всего адаптируются к меняющимся конкурентным условиям. Новые собственники этих предприятий в первую очередь отделяют



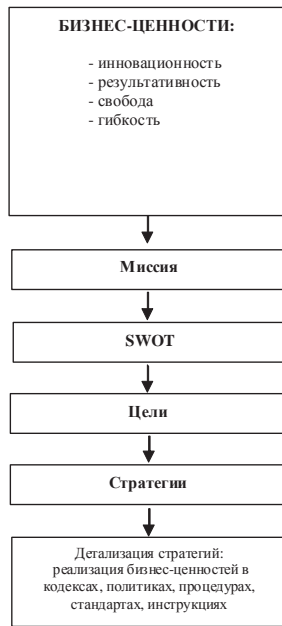
**Рис. 1. Разрыв между реальными ценностями и декларируемыми бизнес— ценностями**

продажи от производства и, в конце концов, все управленческие функции, кроме операционной деятельности, сосредотачиваются в управляющей компании. Таким образом, само предприятие превращается в производственную площадку с единой целью: выполнение производственных заданий и соблюдение стандартов, которые диктует управляющая компания. Это происходит, во-первых, чтобы не разрушить технологически-производственную функцию, сохранив ее целостность, а во-вторых, чтобы адаптировать компанию к требованиям клиентов. Характерными чертами таких предприятий являются стабильность, плановость, предсказуемость. Кроме того, иерархическая культура характерна в определенной степени и для новых в Украине современных заводов со 100% западными инвестициями. Характерными чертами таких предприятий являются структурированность места работы, высокая формализация, стандартизация. Именно формализованные правила придают им устойчивость.

Таким образом, организационная культура придает компаниям устойчивость за счет разных факторов. Культура позволяет выживать на меняющихся рынках при условии, если она поддерживает стратегию, ориентируется не только на потребности клиентов, но и учитывает их ценности.

Ключевым составляющим (или наоборот, разъединяющим) звеном между стратегией компании и ее корпоративной культурой служат ценности (рис. 1).

Видение, в том числе задекларированные бизнес-ценности



Стратегия

Связующим звеном ценности являются только тогда, когда совпадают бизнес-ценности, задекларированные компанией (инновационность, результативность, свобода, гибкость), и фактические, реальные ценности, вокруг которых объединились лидеры, подразделения, сотрудники компании, то есть вокруг которых сформировалась корпоративная культура (контроль, стабильность, порядок, эффективность). Разъединяющим звеном ценности будут тогда, когда провозглашенные топ-менеджментом бизнес-ценности явно оторваны от реальной действительности: от жизни персонала, отношений внутри компании, коммуникаций, способов влияния и механизмов принятия решений.

К формированию бизнес-ценностей необходимо подойти ответственно. В стратегическом планировании на этих ценностях строятся многие плановые документы: инструкции, стандарты, процедуры и, прежде всего, кодексы, политики, например, кадровая, учетная, закупочная, ценовая и т.п.

Необходимо следить, чтобы принципы в политиках и нормы в кодексах соответствовали ценностям. Так, принцип ценовой политики "высокие цены" может быть обусловлен, в том числе такой ценностью как надежность, то есть предполагается, что в цену закладывается послепродажное обслуживание и затраты на возможные гарантии. Принцип закупочной политики "свобода в принятии решений по скидкам" является следствием, в том числе такой ценности как гибкость. "Отбор только молодых выпускников вузов" как принцип кадровой политики вытекает из ценности "развитие".

При формировании ценностей надо учитывать и такие неосознаваемые факторы, как стиль лидерства и отношения команды топ-менеджмента с собственниками. Но в первую очередь, все-таки ценности напрямую связаны с клиентами и особенностями рынка (рис. 2).



**Рис. 2. Потребности клиентов (их ценности) (Ф. Кроуфорд, Р. Метьюз)**

Если диагностика показывает, что корпоративная культура является тормозом в реализации стратегии, необходимо серьезно заниматься организационными изменениями: разъяснять и при всяком удобном случае напоминать персоналу о ценностях компании; оценивать и соответственно стимулировать "правильное" поведение сотрудников; при принятии решений всегда принимать решения в соответствии с ценностями.

Стратегическое планирование — это не только долгосрочное планирование. Это альтернативное, многовариантное, основанное на прогнозе-предвидении; прорывных идеях. И только в таком понимании стратегического планирования корпоративная культура может сыграть свою стратегическую роль — роль инструмента достижения стратегических целей и реализации стратегии.

Управленческий консалтинг позволяет отслеживать определенные тенденции, происходящие на рынке труда. Одна из них — изменение ценностных ориентиров среди различных поколений персонала и влияние этих изменений на формирование эффективной команды.

На основе анализа ценностных ориентиров различных поколений можно сделать вывод о том, что эти отличия в существенной мере влияют на управление компанией в целом и на рекрутинг персонала в частности. Собственники и руководители бизнеса являются носителями культуры компании, которая во многих случаях совпадает или напрямую отражает ценности управления. Однако, как показывают исследования, если в своем большинстве корпоративная культура компании формируется представителями поколения 60-х и 70-х годов, то основным источником пополнения персонала становятся сотрудники поколения 80-х.

Для решения проблемы различия ценностей персонала в каждом конкретном случае требуется индивидуальный подход, но в целом следует направлять усилия в следующих направлениях:

- осознание и четкое построение принципов корпоративной культуры;
- учет различий в ценностях кандидатов, сотрудников, специалистов, управленцев, собственников при управлении бизнесом;
- поиск компромиссов в создании политик, регламентирующих отношения с персоналом;
- создание системно-индивидуальных подходов к обучению сотрудников, учитывающих ценностные ориентиры обучаемых;
- разработка системы стимулирования и мотивации, учитывающей различие в ценностных ориентирах разных сотрудников.

Говоря о смене ценностей у сотрудников, персонал можно рассматривать, прежде всего, как актив, способный и повысить, и снизить стоимость бизнеса. Открытость разума, толерантное и осознанное отношение к действительности и смене ценностных ориентиров новых поколений должно позволить руководителям управлять бизнесом качественно и эффективно.

В соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета расходы на персонал, заработная плата, бонусы, страховка и обучение могут быть отнесены к инвестициям только в редких случаях (капитализация). И естественно персонал не учитывается в бухгалтерском учете как актив.

При покупке компании оценивается в первую очередь финансовая отчетность предприятия и перспективы развития рынка или региона, а на персонал смотрят в разрезе затрат и их возможностей оптимизации. Многие эксперты по слияниям и поглощениям утверждают, что именно персонал становится причиной провалов интеграции компаний после покупки. Сидни Финкельштейн считает ("Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций"), что негативный эффект вызван в основном разницей в корпоративной

культуре компании.

Для успешной работы предприятию необходимо с учетом поставленных целей определить место директора по персоналу в структуре компании. Если компания планирует рассматривать его как бизнес-партнера, то он должен, во-первых, обладать всей информацией о деятельности компании, а во-вторых, иметь статус, позволяющий ему продвигать свои предложения. Для этого желательно, чтобы директор по персоналу входил в коллегиальный управляющий орган компании. Для выполнения своих профессиональных задач директор по персоналу в первую очередь должен обладать такими компетенциями, как понимание бизнеса и стратегическое мышление, и только потом — знаниями и навыками по интенсивному подбору персонала и другим функциям по управлению персоналом. Инвестировав свое время в планирование, постановку целей и предоставление обратной связи руководство компании сможет получить ценную помощь и вносить существенный вклад в бизнес от директора по персоналу.

Для руководства поиск возможностей — основная функциональная задача. Однако если сегодня сложно инвестировать в бизнес, то можно инвестировать в свои знания, навыки, расширение социальных связей. Необходим своеобразный аудит своего профессионального опыта, знаний, умений с тем, чтобы предложить предприятию именно то, что в данный момент принесет этому предприятию максимальную пользу. В этом есть новизна и креативность момента. В итоге выиграют те профессионалы, те специалисты, которые смогут адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, использовать данную ситуацию для личного роста и развития вместе с ростом и развитием предприятия.

История учит, что неверные методы реализации заявленных принципов разрушают сами принципы. В Советском Союзе специфические методы в кадровой политике привели не только к колоссальным человеческим жертвам, но и отбросили страну в развитии на годы назад. Не менее драматичными могут быть кадровые эксперименты и для компании. Опыт показывает, что персонал любой компании является ключевым фактором успешной реализации разработанной стратегии, а при достижении стратегических результатов можно и необходимо развивать человеческий капитал, поскольку кадры очень часто решают все. Вместе с тем степень важности человеческого фактора для различных видов бизнеса будет сильно отличаться одна от другой. Для промышленного предприятия основными ресурсами станут оборудование и квалифицированный персонал.

При организации любой системы мотивации крайне важно в первую очередь определить место человеческого капитала в деловой модели компании. Параметрами оценки могут быть стоимость создания капитала и стоимость его эксплуатации. Один из параметров стоимости создания капитала — стоимость обучения отдельно взятого специалиста, которая состоит из стоимости профильного образования и специальных тренингов. Сложнее оценить опыт работы и жизненную зрелость, важные в групповых отношениях. Еще сложнее — слаженность командного взаимодействия, являющегося результатом коллективного опыта. Стоимость эксплуатации человеческого капитала складывается из инвестиций в его развитие и текущих затрат в виде фиксированных (заработных плат) и переменных (премий, бонусов) выплат.

У человеческого капитала есть много общего с другими видами активов компаний. Например, можно вычислить объем продаж на единицу торгового оборудования и на одного менеджера по продажам. Но есть у человеческого капитала и фундаментальное отличие — собственные цели людей. Отношения работодателя и наемного работника становятся все менее жесткими и все больше приближа-



Рис. 3. Роль внутреннего контракта в системе мотивации

ются к гибким — договорным, позволяющим использовать человеческий капитал, как важный рычаг повышения конкурентоспособности. Логика использования целей компании для решения задач мотивации следующая (рис. 3).

Вознаграждение работает, когда оно привязано к результату. Ожидаемый результат (индивидуальный или коллективный) и условия вознаграждения должны быть объявлены в начале пути. Результат (цели компании) должен доводиться до сотрудников в виде личных целей, связанных с целями компании.

Разработка и применение системы мотивации персонала начинается с понимания собственной деловой модели, которая включает в себя бизнес-систему (предложение потребителям, цепочка формирования стоимости, ресурсная база) и организационную систему (организационная структура, культура и процессы). Понимание деловой модели позволяет оценить роль человеческого капитала в ресурсной базе бизнеса и возможности мотивации в сложившейся организационной системе. Понимание роли человеческого капитала в деловой модели, в свою очередь, позволяет оценить бюджетные рамки системы мотивации в форме постоянных и переменных затрат, инвестиций в человеческий капитал и возможной доли дополнительной прибыли, полученной за счет личных усилий сотрудников.

При выверенной системе мотивации, хорошо вписанной в систему управления, оценка результатов производится в рамках работы самой системы. Последовательность руководителя в применении системы — залог успеха. Принципы эффективной мотивации:

- понятные цели на всех уровнях организации в разных временных горизонтах;
- цели и принципы сотрудников и организации совпадают или близки;
- баланс интересов сотрудников и компании (внутренний контракт);
- понятные и прозрачные критерии оценки результативности сотрудников и служб;
- баланс материальной и культурной составляющих системы мотивации;
- связь системы мотивации и других систем управления;
- соблюдение руководителем условий внутреннего контракта.

Для многих предприятий человеческий капитал становится главным ресурсом создания стоимости. При этом сам персонал все более сегментирован, как и клиенты организаций. Эффективность управления человеческим капиталом определяется эффективностью мотивации людей. Система мотивации для бизнеса с высокой ценностью человеческого капитала — важный фактор конкурентоспособности. Трансформация деловой модели от реальной к желаемой — сама по себе сложная задача. Работа с сегмен-

тами внутренних клиентов еще более усложняет задачу.

Вместе с тем только тщательно подобранный, грамотно нацеленный и точно мотивированный на достижение результата персонал способен и реализовать себя на работе.

Ценности определяются организационной культурой как частью модели бизнеса и людьми, формирующими отношения в организации. Для промышленного предприятия главными корпоративными ценностями являются технологичность, эффективность продвижения и продаж; ценности личного творчества для инновационной деятельности. Ценности формируют чувство причастности к бизнесу.

## ВЫВОДЫ

Внедрение любых новых управленческих инструментов связано с изменением сложившейся организационной культуры — это то, что делает людей, работающих на предприятии, единым целым. Поэтому внедрение корпоративного управления требует тщательного управления проектом внедрения. Как правило, внедрение корпоративного управления требует изменения процедур планирования, отчетности и вознаграждения.

Корпоративное управление не панацея. Однако собственники, которые смогут отработать эффективные механизмы корпоративного управления, получают бизнесы, ориентированные на постоянное повышение собственной стоимости, способные привлекать значительные финансовые ресурсы для развития и гораздо чаще побеждающие в жесткой конкурентной борьбе.

## Литература:

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. — СПб: Лениздат, 1992.
  2. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов. Обзорная информация / Сост. В.И. Яровой / Под ред. Г.В. Щекина. — К.: МАУП, 1995. — 104 с.
  3. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
  4. Василенко В.О. Теорія і практика управлінських рішень: Навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2002. — 420с.
  5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 560 с.
  6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
  7. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997. — 432 с.
  8. Ефремов В.С. Организация бизнес-системы и стратегическое планирование / Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — №2. — С. 24—36.
  9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
  10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. — К.: Знання, 2002. — 311 с.
  11. Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа "Интелл-Синтез", 1999. — 384 с.
  12. Прахалад К.К., Рамасвани В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 352 с.
- Стаття надійшла до редакції 27.07.2009 р.