

## **Необходимость формирования интегрированных систем управления персоналом для современных адаптивных предприятий**

Новые условия российского бизнеса, возникшие в связи с переходом от административно-командного управления хозяйством к рыночным отношениям и характеризующиеся высокой динамичностью внешней среды, повышением требовательности потребителей, усилением конкурентной борьбы, выдвинули на первый план проблемы эффективного управления предприятием, важнейшей из которых является сохранение конкурентоспособности в условиях непрерывно меняющегося окружения.

Адаптация к новым условиям предполагает, прежде всего, проведение изменений во внутренней среде организации. Необходимость в этом возникает в связи с тем, что существующая система управления становится тормозом на пути выживания организации. Центральными факторами успеха становятся процессы переосмысления деятельности компании, комплексного реформирования, совершенствования корпоративного управления на предприятии.

Проблему сохранения конкурентоспособности и дальнейшего развития современные предприятия решают по-разному. Учитывая распространенность такой корпоративной формы ведения бизнеса, как холдинг, и тот факт, что доля холдинговых компаний в объеме ВВП России значительна и непрерывно растет, становится очевидным, что создание эффективной системы управления деятельностью компании холдингового типа путем реформирования в существующих условиях России – одно из приоритетных, актуальных направлений науки и практики управления на уровнях микро- и макроэкономики.

В любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду. При использовании предпринимательского подхода важно, чтобы основой деятельности организации стал предпринимательский процесс (от определения возможностей до их реализации), который должен осуществляться на всех ее уровнях. Стратегии, организационные структуры, ресурсы, системы и т. п. служат для поддержания предпринимательского процесса, направленного на достижение целей организации.

Возможности возникают, исчезают, приводят к появлению новых возможностей. Процесс этот является перманентным. Поэтому организация должна постоянно реагировать на появление новых возможностей, быть адаптивной, гибкой и подвижной, чтобы суметь их реализовать.

Приоритетны инвестиции в человеческий капитал. Активный характер процесса развития технологий и непредсказуемость направлений, в которых это развитие будет происходить в ближайшие годы, диктует необходимость своевременных значительных инвестиций в подготовку кадров — в формирование человеческого капитала, обладающего большим творческим потенциалом и высоким уровнем интеллекта. Инвестиции в повышение квалифи-

кации сотрудников должны стать систематическими и быть довольно крупными, чтобы квалификационный портфель (набор квалификаций каждого сотрудника) позволил фирмам более гибко реагировать на изменения среды, необходимость смены профессий и видов деятельности.



**Рис. 1. Структура внешней среды организации**

Кроме того, фирмы должны содействовать развитию способностей нелинейного мышления у своих сотрудников – мышления, лишённого стереотипов. Речь отныне идет о формировании трудовых кадров, готовых продолжать образование на протяжении всей жизни, мобильных на рынке рабочей силы, способных к теоретическому мышлению и позитивному общению. Непосредственно в компаниях вводятся непрерывное обучение, распространение полученных знаний во всех подразделениях. Нередко новое знание, возникающее в одном из подразделений организации (например, в специально созданной дочерней фирме), не передается в другие подразделения. Фирмы должны предпринимать активные меры для того, чтобы исследовать новые

знания и делать их достоянием других подразделений организации, в которых они могут быть эффективно использованы. Для поиска удачных разработок нередко создаются специальные подразделения, призванные оценивать и распространять приобретаемые знания [4, с. 58].

Преимущественно используется принцип организации команд. Среди свойств и навыков, которые организация требует от своих работников, все более заметную роль играет умение сотрудников работать в команде (группе). Самонацеленные, самоуправляющиеся команды становятся ключевыми звеньями, «мускулами» гибкой организации. Команды формируются вокруг проблемы. Если проблема решена, то команды расформируются и по мере необходимости создаются другие. Группы становятся основным «строительным блоком» организации, каждая из них имеет общую цель. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Ответственность и подотчетность используются для определения степени достижения поставленных целей. При этом ведущим показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или повышение рентабельности). Считается, что прибыль обеспечивается и выпуск товаров растет, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы, а не только за индивидуальные действия и достижения. Поощряется овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

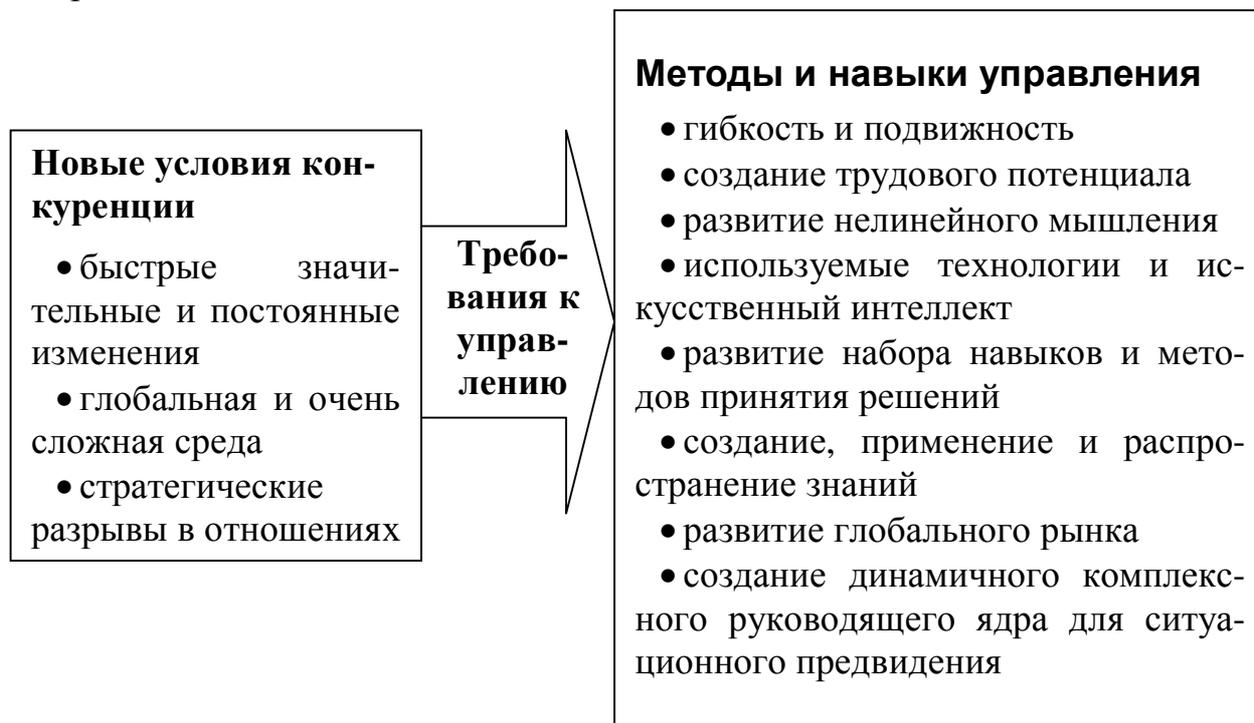
Теоретически под управлением следует понимать обеспечение взаимодействия сотрудников при решении задач внутри организации, которая разрабатывает и достигает своих целей. Практически управление представляет собой процесс работы с организационными ресурсами для достижения целей.

Как правило, используются два критерия для определения качества работы, имеющие значение для управления: эффективность и рентабельность. Эффективность представляет собой меру того, насколько организация приблизилась к достижению поставленных ею целей, а рентабельность — показатель экономного использования ресурсов при выполнении организационных задач. Для эпохи технологической и информационной революций, глобализации экономики характерны быстрые и широкомасштабные изменения конкурентной среды, динамики экономических отношений. Периоды стабильной деятельности компаний сокращаются, существенные изменения в масштабе и сложности среды, в которой они действуют, создают неопределенность. Огромное влияние на деловую активность компаний оказывает доступность информации.

В этих условиях фирма вынуждена конкурировать на многочисленных рынках и часто в различных странах, каждой из которых присущи особенности. Поле, на котором конкурирует фирма, не является больше ни стабильным, ни ровным [4, с.30].

Изменения могут происходить либо неожиданно, либо предупреждения поступают слишком поздно. Преуспевающая фирма в короткий период времени может оказаться отстающей. В новых условиях конкуренция товаров и

услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства и мастерства управления. Перемены в конкурентных отношениях меняют требования к управлению компанией (рис. 2).



**Рис. 2. Изменение требований к управлению**

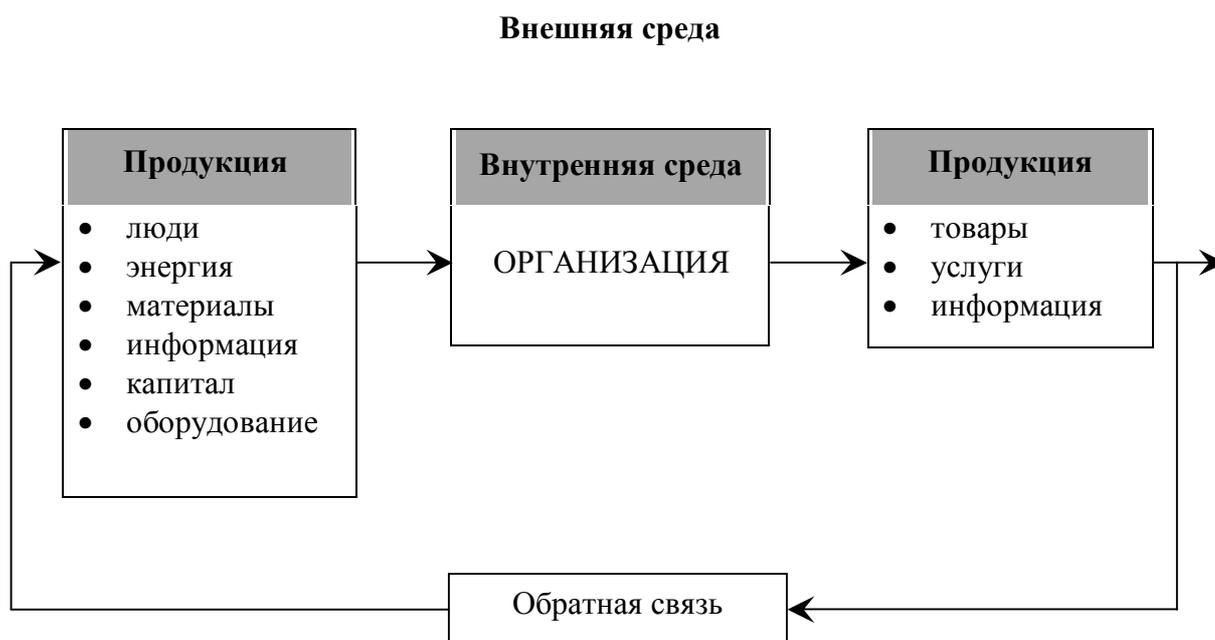
Неизмеримо возрастают и масштабы перемен в технологии и ее распространении, более интенсивно используются знания для получения преимуществ в конкуренции. Для процессов глобализации характерны либерализация рынков, новые экономические альянсы и правила, растущая взаимозависимость национальных экономик с быстро меняющимся экономическим миром в целом. Это оказывает непосредственное воздействие на границы и стратегию фирм, стремящихся стать межгосударственными, чтобы включиться в глобальный бизнес. На пути к интернационализации фирмы волевым образом сталкиваются с нарастающей внутренней и внешней конкуренцией, с трудностями, обусловленными интегрированностью финансовых рынков, взаимозависимостью национальных экономик [4, с. 45]. Это важнейшее свойство организации.

Механизм адаптации организации к изменениям внешней среды и объективных требований к фирме должен характеризоваться гибкостью. Преобразованиям подвергаются не только какие-либо второстепенные элементы организации, но даже ее сущностное «ядро» – структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития бизнеса. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут оставаться ключевыми факторами адаптации. Все большее число фирм будет разрабатывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту (услуге) станет са-

мой насущной потребностью. Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей.

Известно, что любая организация является открытой системой, поскольку взаимодействует с внешней средой и получает из нее ресурсы в виде рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т. п., которые становятся элементами ее внутренней среды.

Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду (рис. 3).



**Рис. 3. Организация как открытая система**

При переходе от административных методов управления к экономическим, не были созданы новые условия для эффективной системы внутрихозяйственных отношений. Проведенная приватизация практически ничего не дала для преодоления спада производства, решения структурных проблем развития производительных сил. Многие российские предприятия, до сих пор являются убыточными, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом или банкротном состоянии, которое явилось одной из главных причин тяжелейшего положения, сложившегося в последние годы в экономике страны.

Большинство проблем связано, прежде всего, с отсутствием эффективного организационно-экономического механизма управления на уровне предприятия.

В этой связи без кардинального изменения организационно-экономического механизма управления не обойтись. Совершенствование именно этого механизма, включающего в себя, в частности, постановку новых целей, создание адекватной ему управленческой системы, позволяющей адаптировать

организации к новым условиям хозяйствования, должно позволить предприятиям выйти из сложного, а порой и кризисного положения.

Таким образом, согласно подходу, предложенному профессором Э.М.Корсаковым, в понятие «механизм управления» следует включать как минимум такие качества человека, как интересы, ценности, социально-психологические установки, опасения, устремления (индивидуальные цели), чувство долга, что может быть использовано в качестве средств воздействия [2, с. 91].

С точки зрения Э.М.Короткова, механизм управления – это совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия [2, с. 91].

В работах профессора Э.М. Короткова [2, с. 97] отражены следующие принципы формирования механизма управления:

1. Механизм управления должен соответствовать целям и задачам фирмы. Это значит, что среди средств воздействия, которые предполагается использовать в управлении, должны быть такие, которые могут работать на данные цели.

2. Механизм управления должен формироваться не по чувствительности к средствам воздействия каждого человека в отдельности, а по групповой динамике. Это означает, что человек должен рассматриваться в определенной социальной среде и в процессах возможных изменений, которые реально происходят при функционировании социально-экономической системы.

3. Условия деятельности также имеют мотивационную ценность. Условия, в которых работает человек, могут быть, либо мотивом, либо препятствием для хорошей работы. Механизм управления - это и то, что окружает человека, и создает определенное отношение его к работе и функциям, к коллегам и руководству.

4. Механизм управления должен быть ориентирован на определенные способы использования средств управления, то есть методы управления. Те средства, которыми располагает менеджер, должны давать возможность использования наиболее эффективных методов управления.

5. Механизм управления должен содержать потенциал своего совершенствования и развития. В силу различных обстоятельств меняются и система ценностей, и мотивы, и интересы. Эти изменения не всегда являются предсказуемыми. Надо ориентировать механизм управления на распознавание вновь возникающих средств воздействия, обогащение существующих или их замену новыми. Нельзя полагать, что однажды сформированные и найденные средства воздействия в дальнейшем не изменятся. Необходима регулярная корректировка механизма управления.

6. Механизм управления определяет большую часть стиля управления. По многим своим признакам стиль управления формируется в соответствии с механизмом управления, который определяет возможности управления в успешном решении проблем.

7. В механизме управления должна быть заложена определенная полнота и сбалансированность средств воздействия. Деформация средств воздействия снижает возможности управления в успешном решении проблем.

8. Принцип нравственности. Сама конструкция механизма управления должна исключать возможность использования порочным средств и методов управления (страх, шантаж, моральное давление и прочее).

Основными рычагами воздействия механизма управления могут быть: ориентиры, последствия, участие (в распределении, решении и прочее), критерии (выбора, распределения и т.п.), требования (соответствие необходимому), ограничения (диапазон возможного), показатели, методы управления [2, с. 96].

Основное внимание в следует уделять кадровой составляющей механизма управления и, соответственно, реформирование организационной структуры посредством интеграции системы управления персоналом. Значит, в центре внимания должны быть методы управления персоналом, на основе которых будет формироваться целенаправленность, дифференциация и результативность работы предприятия.

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, могут быть объединены в три подгруппы:

- методы формирования кадрового состава организации;
- методы поддержания работоспособности персонала;
- методы оптимизации кадрового потенциала.

Организационный механизм, являющийся частью механизма управления предприятиями воспринимается и разрабатывается через организационную структуру управления предприятием, которая обеспечивает максимальное соответствие целям конкретной деятельности предприятия и взаимодействия его с рыночной средой.

Организационная структура как каркас системы управления предприятиями определяет управленческие роли, устанавливает зоны ответственности и круг полномочий структурных единиц, их руководителей, а также высшего руководства предприятия [1, с. 16].

Организационную структуру управления можно определить также как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задачи достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура представляет собой систему оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядок и формы взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Современные условия диктуют необходимость преобразования стандартных организационных структур в более адаптивные. Но реформирование

организационных структур должно быть не хаотичным, а четко спланированным.

Факторы проектирования организации – это параметры внешней и внутренней среды организации, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры [3, с. 149].

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

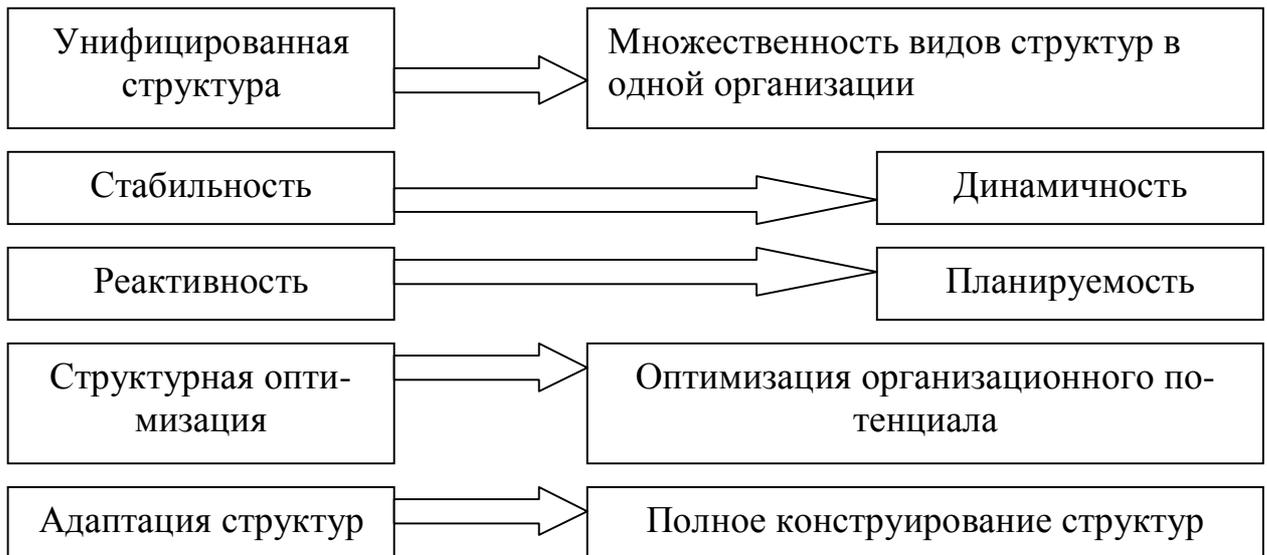
Способы реформирования организационной структуры связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

- введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижения эффективности управления;
- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив.

Таким образом, сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На основании этих данных необходимо выбирать тот способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

Признаками передовой современной компании и компании ближайшего будущего являются: придание иерархическим пирамидам управления более плоской формы за счет развития горизонтальных связей; создание сетевых коммуникаций; ориентация на работу в командах, проектных и целевых группах вместо прежних постоянных отделов; организация и автоматизация разнообразных деловых центров взамен традиционных иерархий. Новыми явлениями в организации стали виртуальные офисы, повышающие самостоятельность работников, а также расширение участков прямой работы с клиентами. Иерархическая структура уступает место сетям, должностные обязанности – делегированным полномочиям.

О некоторых наметившихся в настоящее время тенденциях в развитии организационных структур управления свидетельствуют направления изменений, показанные на рис. 4.



**Рис. 4. Направления изменений организационных структур управления**

Характерной чертой новых структур внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников по службе и повышение их оплаты в зависимости от реальных результатов определяют основные направления изменений в аппарате управления. Процесс модификации организационных структур управления непосредственным образом затронул заготовительные, сбытовые и другие операции фирм. В рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Напротив, в относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Наступает эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

Для обеспечения стратегической гибкости предприятия следует переоснащать организационную форму и методы управления, что требует создания такой структуры внутрифирменной жизнедеятельности, при которой производственные мощности, материальные, трудовые, управленческие ресурсы и капитал смогут быстро с наименьшим сопротивлением перемещать-

ся из одного производственного предприятия в другое, а это возможно только через интеграцию.

Осуществление эффективного формирования и развития интегрированных структур, требует понять суть, основные условия и факторы, оказывающие влияние на деятельность этих производств, разработать механизм их поведения при различных внешних и внутренних ситуациях.

Одной из нерешенных проблем является определение рационального уровня интеграции. На наш взгляд, первичность принадлежит интеграционным процессам, которые обеспечивают формирование рациональных структур: инвестиционной, воспроизводственной, технологической, кадровой, отраслевой и межотраслевой.

Взаимодействие структур обеспечивается в первую очередь посредством согласования целей и стратегий деятельности предприятия, что реализуется в технологической, производственной, ценовой, маркетинговой, кадровой политике.

Анализ подходов, определяющих необходимость реорганизации стандартных организационных структур в более адаптивные, подходящие к современным условиям, привел к выводу, что процесс реорганизации должен быть перманентным состоянием эффективного предприятия, а, следовательно, такое состояние возможно только в случае, если персонал организации достаточно к этому приспособлен и научен. Соответственно важнейшим условием создания гибких, адаптивных организаций является создание интегрированных систем управления персоналом организации.

Список использованной литературы:

1. Грибова Ю.Н. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятиями машиностроения: Монография. – Барнаул: НП «Азбука», 2004. – 159 с.
2. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде. - М.: Экономика, 1997. - 288 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 538 с.
4. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII, 586 с.