

Соколова Н.Н., Хрычикова Н.И.

**АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОТРАСЛИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ И МЕТАЛЛООБРАБОТКА»**

В данной статье обосновывается актуальность совершенствования управленческих мероприятий в системе кадрового менеджмента. Рассмотрены показатели эффективности кадрового планирования.

Ключевые слова: практика кадрового менеджмента, управление человеческими ресурсами, кадровое планирование, показатели эффективности

В настоящее время особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управленческих мероприятий в системе кадрового менеджмента на предприятиях. С переходом к рыночной экономике традиционные методы управления человеческими ресурсами стали неэффективными и в определенной степени тормозят не только процесс развития кадрового менеджмента предприятия, но и производство в целом. Это объясняется в первую очередь тем, что человек из фактора производства в традиционной организации стал основой и источником ее успеха в условиях рыночных отношений. При усилении роли и стратегической функции сотрудников предприятия особое значение начинают приобретать методы всестороннего управления ими.

Слабая изученность и обусловленный этим недостаточный учет специфики процессов управления человеческими ресурсами в современных условиях приводят к тому, что потребности предприятий в необходимом кадровом потенциале полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы.

Развитие системы кадрового менеджмента на современных предприятиях тормозится, на наш взгляд, прежде всего, из-за слабого представления руководителей о степени влияния показателей этой системы на результаты работы предприятия. В основном измерение уровня такого влияния затруднено из-за сложности количественной оценки состояния различных направлений системы управления человеческими ресурсами. Подобная оценка имеет очень большое значение, т.к. информированность о степени развитости тех или иных управленческих процессов позволяет определить резервы развития управления человеческими ресурсами и совершенствовать одну из важнейших систем предприятия - систему человеческих ресурсов.

Для формирования совокупности показателей оценки процессов кадрового менеджмента немаловажное значение имеют следующие принципы:

- каждый блок системы управления человеческими ресурсами должен быть всесторонне охвачен системой показателей;
- в пределах одного блока (подсистемы) должны быть рассчитаны показатели, отражающие последовательность управленческих воздействий;
- при расчете показателей следует сочетать (если это возможно) несколько аналитических приемов, помогающих отразить фактическое и желательное состояние того или иного управленческого мероприятия;
- показатели эффективности функционирования различных направлений системы кадрового менеджмента должны быть рассчитаны с максимально возможной достоверностью.

Первым этапом в системе управления человеческими ресурсами предприятия является кадровое планирование.

Планирование в целом, по определению известного ученого, профессора У. Дж. Дункана, выступает как «одна из важнейших функций руководителя, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку способов реализации этого будущего» [3].

К определению сущности кадрового планирования исследователи подходят по-разному. Так, по мнению известного специалиста в области управления персоналом, Шекшня С.В., кадровое планирование представляется как «процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации». При этом он отмечает, что «план человеческих ресурсов служит основой подбора и увольнения персонала» [8].

Однако, на наш взгляд, вышеприведенная характеристика не отражает той многогранности, которая свойственна процессу кадрового планирования. С этой точки зрения более точное определение сформулировано Беляцким Н.П., согласно которому планирование кадров характеризует «предварительное осмысление и фиксацию тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом» [1]. Преимущество этого определения в том, что оно затрагивает целый комплекс мероприятий, планирование которых необходимо для эффективного управления человеческими ресурсами.

Главной целью кадрового планирования является, на наш взгляд, ликвидация дисбаланса между наличным и требующимся кадровым потенциалом, возникающего в результате планирования развития предприятия.

Потребность в персонале может быть удовлетворена только при наличии возможностей организации и при желании сотрудников. В этом случае целесообразно практически составлять программу достижения необходимого кадрового потенциала для реализации стратегических целей организации.

В литературе выделяются две группы факторов, влияющих на потребности в человеческих ресурсах предприятия: внутренние (проводятся на предприятии и влияют на производственные планы, планы по сбыту продукции и, как следствие, на характеристики кадрового потенциала) и внешние (попадают в планирование потребностей в человеческих ресурсах из различных планов предприятия).

Таким образом, на изменение потребности будут влиять такие факторы, как экономическое положение, планируемый рост производительности труда, изменения в технике и технологии производства, планируемые объемы производства и сбыта, изменения в законодательстве и др. Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса [1].

Результатом анализа существующих человеческих ресурсов и перспективных потребностей в кадровом потенциале является заключение в различиях между этими показателями. Возникает вопрос о способах ликвидации полученного дисбаланса. Это задача кадрового плана, создание которого является завершающим звеном на этапе кадрового планирования.

Чтобы составить план удовлетворения предприятия человеческими ресурсами, необходимо на основе разработанного производственного плана оценить будущие кадровые потребности организации. При этом горизонт прогноза может быть разным: от нескольких месяцев до нескольких лет. Целью этого процесса будет определение количественных и качественных потребностей в кадровом потенциале, необходимого для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей деятельности предприятия.

Одним из направлений реализации кадрового плана, предусматривающего удовлетворение потребностей производства в кадровом потенциале, является планирование развития человеческих ресурсов предприятия. Эта часть кадрового менеджмента является чрезвычайно важной, т.к. снимает множество вопросов, связанных с решением производственных, финансовых и других проблем. Развитие человеческих ресурсов представляет собой совершенствование кадрового потенциала сотрудников организации [5]. Это процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач [8]. Существуют два основных способа осуществления этого процесса:

- управление карьерой (движением) сотрудников внутри организации, в результате которого наблюдается движение работника по ряду должностей;
- управление обучением персонала, подразумевающее проведение различных обу-

чающих мероприятий для сотрудников организации.

Одним из главных методологических принципов управления карьерой на предприятии является существование четко разработанной структуры служебного профессионального продвижения (карьерограммы).

Другим важным принципом, сформулированным Е.В. Масловым, является такое построение карьеры, «чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей» [4].

Кроме того, базовыми принципами должны быть:

- прозрачность информации о перспективах продвижения и о фактическом росте;
- моральная и материальная заинтересованность сотрудников в карьерном росте;
- отсутствие спонтанности в продвижении на более высокую должность.

Осуществлению всех и в особенности последнего принципа способствует разработка резерва кадров на выдвижение. При этом система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач [8]:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение главного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Чтобы продвижение работников организации проходило более успешно и адекватно их возможностям относительно занимаемой должности, необходимо постоянно следить за уровнем кадрового потенциала всех сотрудников с точки зрения их профессиональной подготовки и способности выполнения должностных обязанностей на занимаемой должности и на должности, планируемой для них в будущем. «Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо развивать в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе».

В литературе отмечается, что значительное устаревание профессиональных знаний по различным отраслям науки в связи с ее бурным развитием составляет в бизнесе – 2 года, в металлургии – 3,9, в машиностроении – 5,2, в химической промышленности – 4,8 и т.д. Практикой установлено, что для поддержки знаний на уровне требований современности специалист и менеджер должны не менее 4-6 часов в неделю уделять изучению последних достижений в области, которой они занимаются [7].

Следует отметить, что за последние годы меньше стало уделяться внимания и выделению средств предприятиями, организациями на внутрифирменную подготовку персонала, резко сократилось число рабочих и специалистов, прошедших переподготовку на производстве и т.д. В свою очередь, недостаточная профессиональная подготовка рабочих, специалистов, руководителей организации ведут к выпуску неконкурентоспособной продукции на внутреннем и внешнем рынках, экономической нестабильности работы предприятий, свертыванию производства, их закрытию [6], [2].

Для того чтобы оценить различные мероприятия, осуществляемые в рамках кадрового планирования, необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Показатель эффективности использования моделей рабочих мест руководителей. Рассчитывается на основании данных об элементах моделей рабочих мест. Для исследования можно выделить следующую совокупность элементов: кадровые данные, опыт работника, профессиональные знания, личностные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень квалификации, служебная карьера, хобби, вредные привычки и недостатки, организация труда, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии. Данный показатель определяется по формуле:

$$M_{pm} = \left[\sum (M_m \cdot x_{эл}) \right] / M_{pm}, \quad (1)$$

где D_m – доля моделей рабочих мест руководителей среднего звена, имеющих данный элемент;

$Z_{эл}$ – экспертное значение данного элемента (по оценочной шкале);

$D_{рм}$ – доля рабочих мест руководителей среднего звена в организации, имеющих модели.

2. Показатель эффективности использования методов оценки руководителей (2-я группа показателей). В исследовании затрагивались следующие методы и формы оценки: анализ документов, беседа «вопрос-ответ», определение самооценки с помощью специальной анкеты, опрос работников, хорошо знающих оцениваемого человека, наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке, тестирование, метод критических ситуаций, деловая игра, решение конкретных производственных ситуаций, оценка с помощью контрольных вопросов, экзамен, самоотчет. Расчет показателя проводится с помощью следующей формулы:

$$M_{оц} = \sum (I_{оц} \times B_{оц}), \quad (2)$$

где $I_{оц}$ – фактическое использование каждого метода по отношению к общему числу оцениваемых сотрудников;

$B_{оц}$ – экспертная оценка важности каждого метода (по оценочной шкале).

3. Показатель эффективности использования методов оценки специалистов (рассчитывается аналогично).

4. Коэффициент частоты определения потребности в кадрах. Расчет осуществляется следующим образом: во-первых, подсчитывается количество ответов на вопрос «Определяете ли Вы перспективную потребность в необходимых Вам работниках?» по готовым категориям (01 – регулярно определяю, 02 – достаточно часто, но не регулярно, 03 – иногда, 04 – очень редко, 05 – никогда этим не занимался); во-вторых, пересчитывается сумма полученных ответов на 100 % опрошенных по каждому предприятию в отдельности; в-третьих, умножаются полученные числа на 1, 0,8, 0,6, 0,4, 0,2 в зависимости от варианта ответа (с 1 по 5 соответственно); в-четвертых, определяется сумма полученных баллов по каждому варианту.

5. Показатель использования организационных планов в кадровом планировании. Он показывает фактическое использование организационных планов предприятия (производственный, финансовый, маркетинговый и др.) при кадровом планировании. Определяется на основании интервью, представляет сумму планов, используемых в процессе планировании кадров.

6. Показатель подробности и значимости кадрового плана. Основывался на анализе следующих направлений планирования: изменение в численности сотрудников предприятия, подбор, профессиональная адаптация, планирование карьеры, обучения кадров, фонда заработной платы, социальных выплат и другое. Рассчитывается по формуле:

$$P_{кп} = \sum (I_c \times Z_c), \quad (3)$$

где I_c – фактическое наличие статьи (направления) в кадровом плане (1 или 0);

Z_c – экспертная оценка значимости статьи кадрового плана (по оценочной шкале);

$\sum (I_c \times Z_c)$ – сумма произведений фактического наличия каждой статьи в кадровом плане (1 или 0) на значение этой статьи.

7. Показатель подробности ознакомления сотрудников организации с содержанием кадрового плана. Показывает, насколько полно информируются работники о содержании кадрового плана. Определяется на основании категорий интервью, выбранных для ответа: 01 – информация в полном объеме предоставляется всем ключевым руководителям организации; 02 – на обзор предоставляется большинство статей; 03 – половина показателей кадрово-

го плана (выборочно) дается на изучение руководителям организации; 04 - информация поверхностна примерно об 1-2 статьях кадрового плана; 05 – информация закрыта.

Далее рассчитаем вышеперечисленные показатели по фактическим данным предприятий. В целях изучения процессов управления человеческими ресурсами нами были исследованы 7 организаций отрасли «Машиностроение и металлообработка».

Состояние системы управления человеческими ресурсами по отдельным факторам изучалось по документам (как текущим и плановым, так и отчетным) и с помощью интервьюирования наиболее компетентных сотрудников – руководителей и специалистов, непосредственно работающих с людьми. Исследованием был охвачен период работы предприятий за 2014 год. При расчете многих показателей кадрового менеджмента необходимы значения важности тех или иных критериев, форм и методов. Для получения подобных оценок проводился экспертный опрос. В нем участвовало свыше 100 человек: руководители высшего уровня (4 %), среднего звена (4 5%), нижнего звена (39 %), высококвалифицированные специалисты (12 %). Те же сотрудники участвовали и в анкетном опросе по некоторым проблемам организации управления человеческими ресурсами. Эти данные также использовались при расчете определенных показателей. Результаты деятельности были оценены по итогам анализа информации Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Калужской области.

Итак, первый показатель системы управления человеческими ресурсами в блоке «кадровое планирование» – показатель эффективности использования моделей рабочих мест руководителей среднего звена. Экспертный опрос предоставил возможность оценить важность различных элементов моделей рабочих мест, по которым, во-первых, рассчитывается непосредственно сам показатель; во-вторых, появляется возможность сравнения фактического использования элементного состава и рассчитанного максимально возможного значения данного показателя. Значения важности элементов моделей рабочих мест руководителей среднего звена приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Экспертные значения важности элементов рабочих мест

Элементы модели рабочего места	экспертное значение	Элементы модели рабочего места	экспертное значение
Кадровые данные (пол, возраст, образование)	0,72	Служебная карьера	0,62
Опыт работника	0,86	Хобби (увлечения)	0,42
Профессиональные знания	0,94	Вредные привычки и недостатки	0,58
Личностные качества (моральные, деловые)	0,82	Организация труда (помещение, транспорт, технические средства, подчиненные)	0,78
Психология личности (тип личности, мотивация, темперамент, уровень интеллекта)	0,76	Оплата труда	0,84
Здоровье и работоспособность	0,82	Социальные блага (квартира, путевки, фирменная одежда, кредит, ссуда)	0,72
Уровень квалификации	0,9	Социальные гарантии (страховка, пособия, пенсии)	0,76

Анализ важности критериев говорит о следующем: наиболее значимыми критериями эксперты считают профессиональные знания, уровень квалификации и опыт работника. Далее следуют оплата труда, здоровье и работоспособность, личностные качества и сведения об организации труда (помещение, транспорт, технические средства, подчиненные и т.д.). По важности эти критерии примерно равны между собой.

Наименее применяемые факторы, такие как психология личности, служебная карьера, хобби, для составления модели рабочего места также обладают достаточно высоким значением важности. Однако практически на большинстве предприятий эти элементы применяют-

ся очень редко. В единичных случаях используется информация о социальных благах и гарантиях.

При теоретическом допущении применения каждого элемента в каждой модели рабочего места руководителей среднего звена (т.е. доля рабочих мест, имеющих все элементы (Дм), равна единице) и 100%-ном наличии моделей ($D_{\text{м}} = 1$) рассматриваемый показатель принимает теоретически максимально возможное значение, равное 10,54 (сумма значений важности каждого элемента), рассчитанное по формуле (1).

Рассчитав данный показатель для каждого предприятия, мы имеем возможность сравнить развитие управленческих мероприятий в области использования моделей рабочих мест как с максимально возможным значением, так и между собой и при этом сформулировать определенные выводы о наличии резервов в управлении.

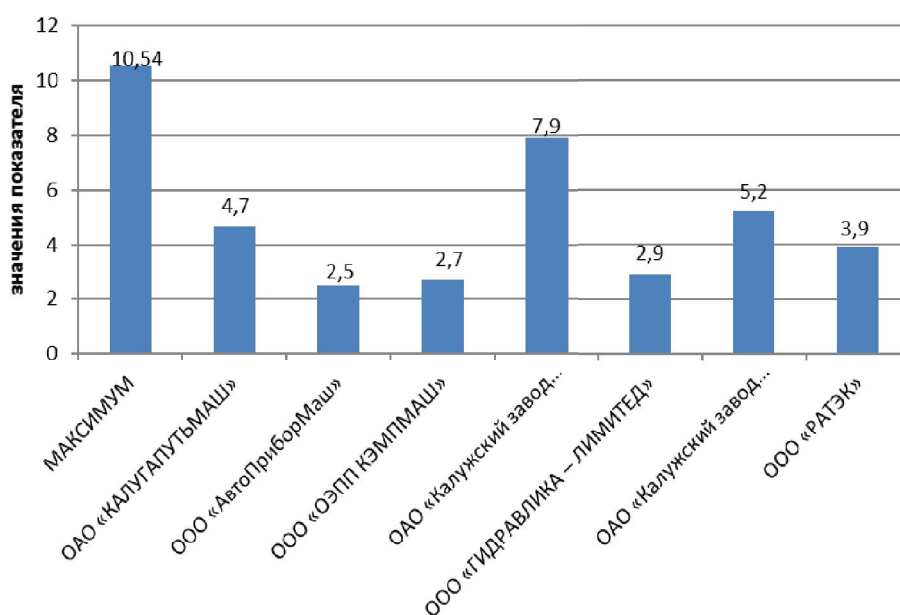


Рисунок 1 – Уровни эффективности использования моделей рабочих мест руководителей среднего звена

Рис. 1 показывает сравнительную оценку рассматриваемого показателя для предприятий выборочной совокупности и максимально возможного значения (расчет приведен на 2014 год). Как видно из рисунка, реальные значения достаточно далеки от максимально возможного. Следует, однако, отметить, что достижение этого предела не есть цель формирования моделей рабочих мест, т.к. для определенных должностей нецелесообразно вводить некоторые элементы, однако такие предприятия, как ООО «АвтоПриборМаш», ООО «ОЭПП КЭМПМАШ», ООО «ГИДРАВЛИКА – ЛИМИТЕД» и ООО «РАТЭК» имеют очень низкий уровень этого показателя, в первую очередь, за счет низкой доли рабочих мест, имеющих модели, а также вследствие того, что даже существующие модели имеют всего 3-5 элементов, что совсем недостаточно для достижения высокого эффекта в использовании существующих моделей. Чаще всего на таких предприятиях модели рабочих мест существуют формально, не участвуя в управленческих мероприятиях.

Данные показывают, что те модели должностей руководителей среднего звена, которые существуют в исследуемых организациях, содержат, в основном, кадровые данные, сведения о необходимом опыте работника, его профессиональных знаниях, уровне квалификации и здоровье (работоспособности); кроме этого, присутствует информация об оплате труда сотрудника, принятого на характеризуемую должность.

Следующий показатель, которому мы уделим внимание, это показатель эффективности использования методов оценки руководителей и (отдельно) специалистов. В процессе

исследования были определены значения фактического применения каждого метода. Максимально возможное значение данного показателя в случае применения всех методов в каждом случае оценки определяется суммой экспертных значений важности и составляет 4,407 для оценки руководителей и 4,3393 для оценки специалистов. Рассчитав рассматриваемый показатель для каждого предприятия нашей выборки, получим возможность сравнить их между собой и с максимально возможным значением (рис. 2.1 и 2.2).

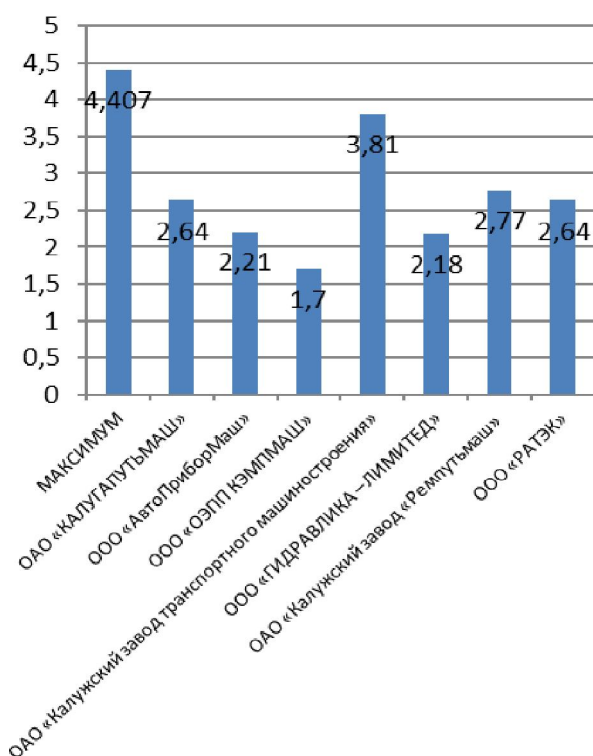


Рис.2.1. Уровни эффективности использования методов оценки руководителей

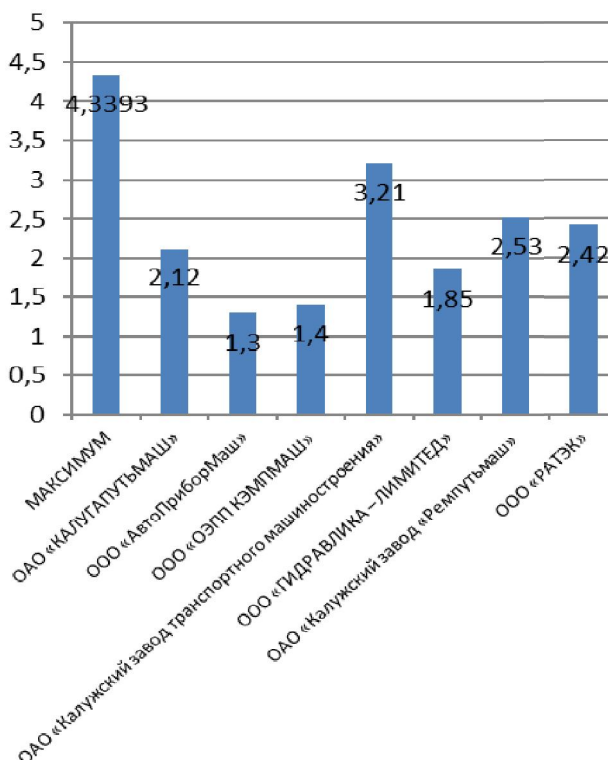


Рис.2.2. Уровни эффективности использования методов оценки специалистов

Представленные диаграммы показывают высокое расхождение между максимально возможным и существующим показателями практически на всех предприятиях, особенно в ООО «АвтоПриборМаш», в ООО «ОЭПП КЭМПМАШ» и в ООО «ГИДРАВЛИКА – ЛИМИТЕД». На них процесс оценки сотрудников поставлен недостаточно четко, слабо применяются наиболее важные оценочные мероприятия. В большинстве случаев оценка осуществляется спонтанно, без четко определенного плана последовательности мероприятий, на основании минимального количества методов, а часто просто на интуитивных выводах. Подобный процесс не может дать необходимую и качественную информацию об оцениваемом работнике, следствием являются различного рода неадекватные назначения на должность, поручения и даже мероприятия по увольнению. Таким образом, изучение методологического аппарата оценочных мероприятий в рассматриваемой отрасли по категориям руководителей среднего звена и специалистов показало сравнительную бедность спектра применяемых методов по сравнению с имеющимся их списком.

Список литературы:

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент персонала 2000. Книга 7 / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: БГЭУ, 1998. - 288 с.
2. Голуб Л. Тренируем управленцев // Служба кадров. - 1998. - №1. - С. 57-58.
3. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. Дж.У. Дункан. - М.: Дело, 96. - 272 с.

4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Новосибирск, 1998. – 312 с.
5. Машукова Н. Менеджер по обучению. Каким ему быть? // Служба кадров. – 1999. – №6. – С. 60-67.
6. Мухин В. Выйдем из зала ожидания // Служба кадров. – 1998. – №6. – С. 59-61.
7. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 368 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

Соколова Наталья Николаевна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: natsokolova2411@yandex.ru

Хрычикова Наталья Ильинична

студентка 3 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: nata.khrychikova@mail.ru

УДК 005.32

Кирюхина В. С.

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Активное вовлечение России в процессы глобализации, создание совместных предприятий, выход на конкурентные рынки повлекли необходимость создания и поддержания в организациях корпоративной культуры. В статье рассматриваются методы формирования корпоративной культуры в организациях на различных этапах их жизненного цикла

Ключевые слова: управление персоналом, корпоративная культура, жизненный цикл предприятия.

Корпоративная культура в современном бизнесе играет всё более важную роль. Неуклонно возрастает значение корпоративной культуры в стратегическом развитии организаций. Современное определение корпоративной культуры подразумевает систему ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности: микроклимат, психологический комфорт, стиль руководства и ведения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции и т. д. Независимо от наличия или отсутствия специальных отделов корпоративная культура в тех или иных проявлениях существует практически в любой организации. Однако наблюдаются разные формы проявления корпоративной культуры: от цельной, выстроенной системы, до листка на стене с указанием того или иного отдела или места.

Эффективная корпоративная культура, сформированные нормы и ценности организации поднимают её авторитет и привлекательность не только для работников, но и для партнеров по бизнесу, инвесторов и т.д. К основным свойствам корпоративной культуры относятся: динамичность; системность; структурированность элементов корпоративной культуры и их иерархия; относительность во внешней и внутренней среде; разнородность; делимость; гибкость и приспособляемость.

В основу формирования корпоративной культуры положены следующие постулаты: корпоративная культура является естественной средой для людей, работающих в организации; каждая организация в процессе своей деятельности приобретает опыт, который способствует развитию корпоративной культуры; корпоративная культура складывается в процессе совместной деятельности; изменение корпоративной культуры требует времени.

Создание сильной организации, имеющей яркую индивидуальность и сформированные общие ценности, возможно только путём последовательного формирования и внедрения цельной системы взглядов [1].