Людмила БЕРЕСТОВА



Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка

Традиционно в центре внимания менеджмента как науки организации управления находится проблема эффективного руководства персоналом и риски, связанные с новыми способами и методами, вводимыми в этой области.

Классическое противопоставление труда и капитала в современном обществе заменяется противопоставлением труда и менеджмента. При этом высококвалифицированный персонал сближается с менеджментом и происходит усиление их совместного противостояния с низкоквалифицированным персоналом и категорией вспомогательных рабочих. Сейчас одной из основных проблем эффективной организационно-управленческой деятельности является поиск и правильный выбор методов и инструментов регулирования занятости, способов ее сочетания с трудовыми функциями, повышения производительности, контроля и стимулирования различных категорий работников [Зуб, 2004. С. 251].

С переходом к социально-интенсивному и инновационному типам общественного воспроизводства, с развитием информатизации доля низкоквалифицированного труда резко уменьшается и возрастает творческий (креативный) подход к трудовой деятельности [Капелюшкин, 2011. С. 12-15]. В настоящее время первостепенное значение приобретают такие адаптивные качества личности, как способность к обновлению профессии, освоению сложных операций и видов работ, умение развивать и реализовывать свой творческий потенциал, гибкость и быстрота реакции, готовность адекватно реагировать на изменяющиеся условия производственно-технической обстановки.

С развитием современных технологий изменилась скорость смены приоритетов, а с ростом конкуренции – и значение роли потребителя. Соревнование между производителями в условиях совершенного рынка приводит к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот. Потребитель в таких условиях имеет существенно больший выбор не только товаров и услуг, но и технологий. В результате производитель вынужден непрерывно приспосабливаться к изменению предпочтений потребителей и совершенствовать товарную продукцию и услуги. В рыночных условиях, где постоянны только перемены, существует настоятельная необходимость в новых инструментах и методах, способных помочь предприятиям стать более эффективными.

Производственные системы, которые учитывают тенденции индивидуализации спроса, относятся к гибким системам.

Гибкость производства обеспечивается за счет современных информационных и коммуникационных технологий, средств вычислительной техники и телекоммуникаций, гибких технико-технологических систем и комплексов, мобильной системы подготовки производства, методов организации производства и управления предприятием, особой приспосабливаемой инфраструктуры снабжения, производства и сбыта продукции [Джабраилов, Мазер, Назаров, 2009. С. 31].

Гибкость производственной системы можно измерить следующими показателями:

- номинальная (потенциальная) широта номенклатуры и ассортимента товара и выполняемых работ;
- фактическая широта номенклатуры и ассортимента товара и работ;
- скорость изменения номинальной и фактической номенклатуры и ассортимента товара и работ.
- Для потребителя (заказчика) основными характеристиками гибкости предприятия являются:
- возможность выполнения заказа, которая характеризуется рядом показателей, оценивающих, насколько легко и просто можно разместить индивидуальный заказ;
- степень отличия индивидуального заказа от предлагаемой предприятием номенклатуры и ассортимента;
- срок выполнения заказа;
- качество товаров и услуг, произведенных по индивидуальному заказу.

Людмила Берестова, доктор экономических наук, профессор кафедры труда и социальной политики МИГСУ РАНХиГС (119571, Москва, Проспект Вернадского, 82). E-mail: lberestova@mail.ru

Аннотация: В статье раскрываются современные подходы к управлению персоналом в условиях новой модели российской экономики. Особое внимание уделяется методам и инструментам управления персоналом на гибких производствах.

Ключевые слова: высококвалифицированный персонал; креативный подход к трудовой деятельности; роль потребителя; гибкие производственные системы; избыточные свойства персонала; принципы избыточности в управлении персоналом.

MODERN APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A MARKET

Ludmila Berestova, Doctor of Economics, Professor of Department of Labor and Social Policy IIPAM RANEPA (Russian Federation, 119571, Moscow, Vernadsky Prospekt 82). E-mail: lberestova@mail.ru

Summary: This article reveals the modern approaches to personnel management in the conditions of the Russian economy. Special attention is paid to personnel management methods and tools for flexible productions.

Keywords: highly skilled; creative approach to work; the role of consumer; flexible manufacturing systems; excess properties; principles of redundancy in personnel management.

Предприятие, решившее отойти от традиционных концепций массового и серийного производства, использующее современные методы и технологии производства товаров и услуг, неизбежно сталкивается с необходимостью дополнять гибкость производственной системы новыми принципами управления персонала. Один из них – принцип избыточности.

Традиционно подсистема управления персоналом считается эффективной, когда качество персонала соответствует некоторому установленному уровню профессионально-квалификационных требований, которые, в свою очередь, соответствуют комплексу выполняемых работ, планируемому освоению производства и программе выпуска продукции. Поэтому считается, что совокупность свойств персонала предприятия должна быть равна совокупности адекватных характеристик выполняемых работ. В упрощенной форме это условие сводится к требованию, чтобы квалификация исполнителей была равна квалификации выполняемой ими работы [Авдийский, Безденежных, 2013. С. 18].

При построении гибкого производства необходимо согласиться с тем, что заказчик диктует свойства товара и услуг, а следовательно, опосредованно определяет характеристики работ для их производства, при условии, что предприятие не намерено отказываться от заказа на основании того, что свойства работ не соответствуют запланированным.

В этом случае свойства работ, принятых к исполнению, будут выше или ниже тех, которые запланировали. Такая ситуация очень часто возникает и на рынке услуг. В связи с этим складывается ситуация, когда для работы требуется квалификация исполнителей, оказывающаяся выше или ниже сложившейся на предприятии.

Принцип избыточности предполагает, что стратегически управление персоналом гибкой производственной системы настраивается на «работу с заделом» таким образом, что свойства персонала (его квалификация) превышают свойства (квалификацию) работ, которые обычно выполняются и планируются на предприятии.

Можно привести массу примеров фактического использования принципа избыточности в производственной практике:

– токарь 6-го разряда может выполнять работу 6-го или меньшего разряда, но, выполняя работы более низкого разряда, он реализует принцип избыточности;

– овладение смежными профессиями в комплексной бригаде повышает ее потенциал. Некоторые или все члены бригады имеют избыточный потенциал (квалификацию и дополнительные профессии), но применяют его эпизодически;

– карьерный рост и карьерные планы обычно предусматривают опережающий рост потенциала работника по отношению к срокам его продвижения на новую должность и т. д.

Не все избыточные свойства персонала можно формально установить в виде должностных инструкций, регламентов и требований. Целый ряд свойств, связанных с эмоциональным воздействием на потребителя, а также интеллектуальным вкладом, творчеством и трудовой активностью работника, должен закрепляться с помощью неадминистративных методов управления и организационной культуры предприятия [Серебрякова, 2010. С. 59].

Кроме того, на любом предприятии существует относительно небольшая группа работ, которую должен выполнять только высококвалифицированный персонал. По отношению к такой работе целесообразно соблюдать принцип избыточности, поскольку не всегда можно предусмотреть трудности, возникающие у предприятия. Речь идет об инновационном предпринимательстве, переговорных процессах, выполнении договорных обязательств, диагностике производственных систем и т. п.

Использование принципа избыточности в управлении персоналом предполагает решение ряда важных вопросов:

– насколько совокупные свойства персонала должны превышать усредненные свойства (характеристики) работ, которые регулярно выполняются на предприятии;

– как в условиях применения принципа избыточности задавать и измерять необходимую совокупность свойств персонала, превращая ее в требования к персоналу, включая должностные инструкции и другие регламенты;

– как выделить нерегламентируемую часть новой (желаемой) совокупности свойств персонала;

– как мотивировать создание, закрепление и проявление избыточных свойств персонала и другие вопросы.

Новая система мотивации особенно важна. Избыточная квалификация персонала не должна становиться источником напряженности и конфликтов, не должна рождать у работника ожиданий, которые фирма не собирается или не способна удовлетворять. В то же время избыточная квалификация – это дополнительные расходы, целесообразность которых тесно связана с величиной избытка свойств персонала над усредненными свойствами, соответствующими общей совокупности выполняемых работ и расчетом на дополнительные доходы от роста объемов реализации в связи с увеличением гибкости производственной системы.

Таким образом, принцип избыточности в управлении персоналом является необходимым элементом организационно-экономического механизма повышения гибкости производственной системы, а в дополнение к этому, позволяет создавать конкурентные преимущества в борьбе предприятия за заказы и потребителей.

Литература

Авдийский В.И., Безденежных В.М. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирования и управления. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013.

Джабраилов Т.Д., Мазер Г.Я., Назаров Ю.Ф. Экономика и организация гибкого автоматизированного производства: курс лекций. М.: МГОУ, 2009.

Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004.

Капелюшкин Р.И. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2011.

Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: монография. М.: ИНФРА-М, 2010.

References

Avdiiskii V.I., Bezdenezhnykh V.M. *Riski khoziaistvuiushchikh sub»ektov: teoreticheskie osnovy, metodologiia analiza, prognozirovaniia i upravleniia* [Risks of business entities: the theoretical foundations, methodology of analysis, forecasting and management]. Moscow, Al'fa-M, INFRA-M Publ., 2013, p. 18.

Dzhabrailov T.D., Mazer G.Ia., Nazarov Iu.F. *Ekonomika i organizatsiia gibkogo avtomatizirovannogo proizvodstva* [Economics and organization of flexible manufacturing]. Moscow, 2009, p. 31.

Kapeliushkin R.I. *Spros i predlozhenie vysokokvalifitsirovannoi rabochei sily v Rossii: kto bezhal bystree?* [Demand and supply of highly skilled labor in Russia: who ran faster?]. Moscow, Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki Publ., 2011, p. 12–15.

Serebriakova T.Iu. *Riski organizatsii i vnutrennii ekonomicheskii kontrol'* [Risks of the organization and internal economic control]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010, p. 59.

Zub A.T. *Strategicheskii menedzhment: Teoriia i praktika proizvodstva* [Strategic Management: Theory and Practice]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2004, p. 251.