

УДК 658.3.012.4 + 001.895

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Мостовщикова И.А., Соловьева И.А.

*ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ),
Челябинск, e-mail: mostovshchikovaia@susu.ac.ru*

Российская промышленность последних лет развивается по стагнационному сценарию. Низкий уровень инвестиционной активности российских промышленных предприятий заставляет исследователей искать новые способы его повышения. Наибольшие потери производительности авторы видят в сфере человеческих ресурсов. Изучение влияния человеческого (кадрового) фактора на эффективность деятельности организации в целом должно стать ключевым при поисках путей интенсификации развития российской промышленности. В статье описаны национальные особенности и актуальные проблемы кадрового менеджмента в России, в частности в промышленном секторе. Авторами предложена модель управления командой инвестиционного проекта, базирующаяся на принципах портфельного анализа. Основным результатом применения данной модели на практике должно стать повышение реализуемости инвестиционных проектов, следовательно, рост доходов и инвестиционных возможностей промышленных предприятий, а также рост производительности труда и квалификации персонала.

Ключевые слова: инвестиционная активность, команда, портфельный подход, управление персоналом, российские промышленные предприятия

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INNOVATIVE APPROACH IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Mostovschikova I.A., Soloveva I.A.

South Ural State University, Chelyabinsk, e-mail: mostovshchikovaia@susu.ac.ru

Russian industry has recently developed by stagnation scenario. Russian industrial enterprises have a low level of investment activity. This problem causes the researchers to find new reserves of increase of investment activity. The greatest loss of productivity authors see in human resources. To ensure stable growth of enterprises, we need to study the influence of human factors on the efficiency of the company. This article describes the national characteristics and actual problems of personnel management in Russia, particularly in the industrial sector. The authors proposed a model of project team management, based on the principles of portfolio analysis. Risk team, which is implementing the project, must comply with the risk of the investment project. The higher the risk of the project, the lower the risk of the team should be. The main result of the application of this model in practice should be to improve the feasibility of investment projects. This will ensure revenue growth and investment opportunities in industries, productivity growth and staff development.

Keywords: investment activity, the team, the portfolio approach, personnel management, Russian industrial enterprises

Российская промышленность последних лет развивается скорее по стагнационному сценарию, нежели чем по сценарию роста. Это во многом предопределено кризисным состоянием мировой экономики в целом и российской в частности. Отсутствие собственных средств, высокая стоимость привлекаемого капитала, экономическая и политическая нестабильность – данные факторы заставляют предприятия принимать «выжидательную» позицию. Однако основная причина имеющегося в стране «застоя» лежит скорее внутри предприятий, чем во внешней среде. Невозможность быстрого развития российской промышленности обусловлена катастрофической изношенностью основных фондов. Работа по обновлению машин и оборудования осуществляется постоянно, однако масштабы проблемы настолько велики (рис. 1), что у предприятий не хватает ресурсов на массовое обновление фондов, происходит лишь их частичная замена, потребность в которой растет год от года [1, 9].

Как результат – крупные российские предприятия большую часть имеющихся средств вкладывают в поддержание производства, а не в модернизацию, развитие и новые проекты. Это подтверждается данными [5] федеральной службы государственной статистики (рис. 1 и 2).

За последние пять лет проведения исследований диагностируется одна и та же тенденция – устойчивое выбытие основных средств по причинам физической изношенности и реализация оборудования на вторичном рынке. Бесконечный цикл перепродаж оборудования, машин и транспортных средств вытекает в полную негодность основных фондов российских промышленных предприятий. С использованием изношенного оборудования создаются новые малоэффективные производства, не способные конкурировать с предприятиями, имеющими современное, высокотехнологичное оснащение. По данным 2013 года 60% промышленных предприятий имели в качестве основных средств оборудование возрастом от 10 до 30 и более лет [5]!



Рис. 1. Цели инвестирования в основной капитал (промышленность, 2013 год)

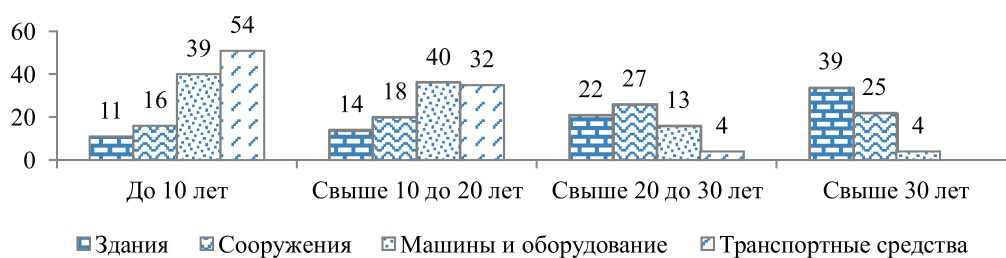


Рис. 2. Возраст основных средств в 2013 году. Доля обследованных организаций, %

Выйти на новый уровень развития промышленности, преодолеть последствия морального и физического износа оборудования позволит лишь значительное повышение инвестиционной и инновационной активности.

Современное состояние мировой экономической системы не позволяет компаниям надеяться на общий подъем экономики, что повлекло бы за собой рост объемов производства, доходов и как результат увеличение возможностей по развитию и совершенствованию производства. Поэтому фокус внимания российских предприятий смещается к снижению затрат и повышению эффективности использования собственных ресурсов.

Исследования, проведенные компанией Ernst&Young, свидетельствуют о том, что предприятия всего мира ожидают в 2015 году спад экономики и готовятся к этому основательно. Основное внимание предприятий направлено на выявление «слабых мест» и оптимизацию собственных бизнес-процессов. Причем существенно изменяется отношение менеджмента к имеющимся угрозам. Если в 2011 году главным риском выступало несоблюдение законодательства, то в 2013–2014 году на первое место выходят риски ценового давления, снижения рентабельности, нестабильности внутренней экономики. Также в рейтинге самых существенных и требующих внимания рисков лидирующие позиции наравне с ценовой конкуренцией и снижением доходности занимают риски кадрового менеджмента,

т.е. риски снижения показателей доходности предприятия за счет человеческого (кадрового) фактора [4]. Именно в данной сфере многие эксперты видят потенциал для роста компаний.

Другая ведущая аудиторская фирма «КРМГ» (в результатах своего исследования) среди основных факторов, лимитирующих развитие предприятий, также называет риски кадрового менеджмента. Причем основные проблемы эксперты видят в низком качестве имеющейся информации по управлению кадровыми рисками, а также в отсутствии эффективных инструментов и методик выявления, оценки и управления данным видом риска [10].

Таким образом, изучение влияния человеческого (кадрового) фактора на эффективность деятельности организации в целом должно стать ключевым при поисках путей интенсификации развития российской промышленности. Ведь во многом именно из-за влияния человеческого фактора не реализуются экономически эффективные проекты. Низкий уровень квалификации персонала, конфликты, несоответствие личных целей сотрудника целям организации, личностные барьеры, неустойчивость к стрессам – все эти факторы оказывают существенное влияние на результативность проектов, снижая ее порой до катастрофических значений.

Управлению персоналом посвящено много работ в разных сферах науки и практики: социальной психологии, социологии, политике, экономике, менеджменте и т.д., однако исследователи «однобоко» решают

мелкие задачи, забывая о том, что для эффективного управления персоналом в реальной организации нужна сбалансированная, комплексная, отлаженная совокупность методов. Эффективная система управления персоналом должна решать следующие задачи: подбор и оценка персонала; мотивация персонала; обучение и развитие персонала; формирование кадрового резерва и др.

Таким образом, качественная «система управления» персоналом должна представлять собой логичную совокупность методов подбора, оценки, мотивации, обучения и развития персонала. Цели данных методов должны быть взаимосвязаны и соподчинены, т.е. необходим «системный» подход к управлению персоналом. Для повышения эффективности использования человеческого фактора необходимо разобраться со спецификой менеджмента и особенностями мотивации в России. Ведь результатом профессионального управления человеческим капиталом должно стать устойчивое повышение мотивации персонала и производительности труда. В мире сложилось 2 подхода к управлению персоналом: американский и японский. Российская Федерация – это государство с уникальной евро-азиатской этнической спецификой, поэтому система управления персоналом не может быть заимствована в чистом виде с Запада или Востока, необходим синтез этих двух систем. Рассмотрим особенности двух диаметрально противоположных подходов к кадровому менеджменту: японского и американского. Разница во многом обусловлена географическими и ментальными особенностями. В США еще в семидесятых годах прошлого века понятия «персонал» и «управление персоналом» были вытеснены понятиями «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» [7, с. 27]. Что само по себе свидетельствует о некотором потребительском отношении организации к сотруднику, как к использованию его ресурсов. Соответственно и основным мотивирующим фактором в американских организациях является высокий заработок как достойная плата за использованные ресурсы. Можно выделить некоторые особенности американского подхода к мотивации персонала: отсутствие интереса к личности сотрудника, индивидуальная форма работы, поощрение высокой конкуренции между сотрудниками, систематические выплаты дохода по результатам (комиссия), индивидуальные разовые вознаграждения, участие сотрудника в прибыли организации, возможность выбора вознаграждения, возможность делегирования полномочий сотруднику, вызывающему доверие и др.

Японская модель управления в корне отличается от американской. Япония – это уникальное высокоразвитое государство, существующее в условиях жесткой ограниченности ресурсов. Поэтому на первый план в данной модели управления выходят интенсивные факторы, такие как сокращение потерь рабочего времени и высокая производительность труда, чего невозможно достичь без качественной нематериальной мотивации. Японский подход можно охарактеризовать следующими особенностями: патерналистское отношение к сотрудникам; групповая форма работы (малые группы по 4–6 человек, средние группы по 10–20 человек); поощрение соревновательного духа между группами, но не между сотрудниками; пожизненный найм; постоянное повышение заработка за выслугу лет и предоставление служебного жилья; ротации; постоянный (незначительный) карьерный рост и др.

Разница между западным и азиатским подходом очевидна. Российский менеджмент должен сочетать в себе принципы данных подходов (таблица) [9].

Таким образом, российская система управления персоналом должна учитывать следующие особенности: базовые мотиваторы – материальные; наиболее эффективная форма работы – коллективная (командная); четкое разграничение обязанностей и полномочий внутри команды; форма работы – контрактная (временная); оценка как по индивидуальным, так и по коллективным показателям; возможность карьерного роста, обучения и развития внутри организации; жесткая структура управления во главе с сильным лидером и др.

В центре российской системы управления персоналом должна стоять команда как наиболее эффективная форма организации работы. В нашем понимании «команда» – это функционально взаимосвязанная группа людей с взаимодополняющими навыками, подчиненная общей цели, за достижение которой участники чувствуют себя взаимно ответственными [3].

Командное управление позволяет увеличить скорость принятия управленческих решений и их качество в силу действия синергетического эффекта от взаимного дополнения знаний, опыта и усилий отдельных членов команды.

Ранее отмечалось, что добиться устойчивого роста российской промышленности можно лишь путем интенсификации его инвестиционной деятельности, чего в свою очередь можно добиться путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов и, соответственно,

производительности труда. Повысить производительность труда и степень реализуемости инвестиционных решений позволя-ет командное управление. В силу того, что

инвестиционная деятельность реализуется в виде отдельных проектов, то и командное управление должно рассматриваться в русле управления проектами.

Национальные особенности кадрового менеджмента

Параметры	Западная модель	Восточная модель	Российская модель
Основные мотиваторы	Материальные	Нематериальные	Материальные
Доминирующие цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Характер принимаемых решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
Разделение полномочий и обязанностей	Четко разграничены	Разграничение нечеткое	Четко разграничены
Специализация сотрудников	Узкая	Широкая	Узкая
Форма ответственности	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная
Объект привязанности работника	Профессия	Организация	Профессия
Возможность карьерного роста	Есть. Рост быстрый	Есть. Рост медленный	Есть. Рост медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Объект управления	Работник	Коллектив	Коллектив
Контроль	Оценка по индивидуальным показателям	Оценка по коллективным показателям	Оценка по индивидуальным и коллективным показателям
Отношения руководитель – подчиненный	Формальные	Дружественные	Формальные
Факторы карьерного роста	Выдающиеся способности личности	Пол, возраст, стаж, групповые достижения	Пол, возраст, стаж, групповые достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
Идеальный менеджер	Сильная личность с лидерскими способностями	Мозговой центр, организатор, координатор	Сильная личность с лидерскими способностями
Принцип начисления заработной платы	В зависимости от индивидуальных показателей	В зависимости от коллективных показателей, согласно стажу и возрасту	В зависимости от коллективных показателей
Доля расходов на обучение персонала	Малая	Большая	Большая
Длительность трудового контракта	Ограниченная	Пожизненная	Ограниченная

На сегодняшний день разработано и описано значительное число математических моделей формирования и функционирования команд [6]. Можно выделить несколько типов описываемых моделей: модели назначения (оптимизируют процесс формирования команд, распределение работ и ролей внутри команды); модели, основанные на теории игр; имитационные модели (имитируют поведение команды во времени); рефлексивные модели (описывают взаимодействия внутри команды на основе теории рефлексивных игр) и др.

Однако вышеперечисленные модели изучают теоретические аспекты функцио-

нирования команд, сложны для понимания и зачастую не предназначены для внедрения на практике. В действительности же отсутствуют модели, которые позволили бы эффективно управлять функционированием проектных команд в реальной организации. Это еще раз подчеркивает актуальность данного направления исследования.

Единство сущностей «команды» и «инвестиционного портфеля» позволило авторам рассмотреть возможность использования достаточно хорошо разработанных методов управления портфелем для управления командой инвестиционного проекта. Показатели оценки портфеля ценных

бумаг напрямую соотносятся с показателями оценки команды и ее членов. Следуя логике формирования портфеля [2] можно разработать алгоритм формирования ко-

манды, реализующей проект (рис. 3). Необходимо отметить, что в данной модели учтены национальные особенности кадрового менеджмента.

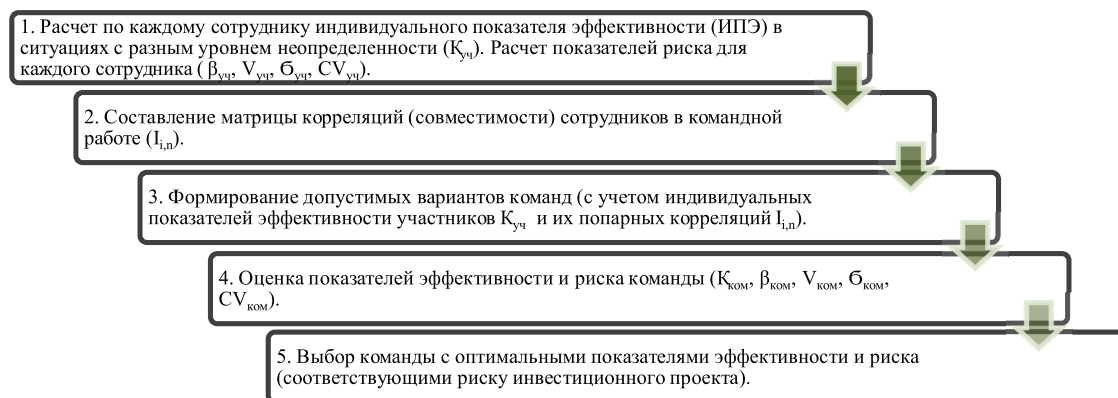


Рис. 3. Алгоритм формирования проектной команды

Интегральный показатель эффективности сотрудника $K_{уч}$ рассчитывается как средняя взвешенная из показателей эффективности данного сотрудника в ситуациях с различным риском:

$$\overline{K_{уч}} = \sum_{i=1}^N w_i \cdot K_i,$$

где $\overline{K_{уч}}$ – интегральный показатель эффективности сотрудника; K_i – показатель эффективности сотрудника в i -й ситуации; w_i – частота возникновения i -й ситуации; N – количество возможных ситуаций с разным уровнем риска.

Факторы взаимодействия оцениваются по каждой паре участников и учитываются на этапе отбора отдельных сотрудников в команду, так как происходит корректировка индивидуальных показателей эффективности участников согласно корреляционному коэффициенту ($I=Interaction$).

Данная модель решает не только вопросы подбора участников и формирования эффективной команды, она также дает возможность повысить производительность труда за счет материальной мотивации сотрудников согласно их индивидуальному вкладу в реализацию проекта. Участник претендует на часть прибыли проекта (предназначенную для распределения между сотрудниками) согласно его вкладу, т.е. степени задействования его компетенций и опыта.

$$B_i = K_i \cdot C_i \cdot BP',$$

где B_i – бонус участника проекта (Bonus); K_i – индивидуальный показатель эффективности участника; C_i – реальный вклад участ-

ника в реализацию проекта (Contribution), BP' – премиальный фонд (Bonus Pool).

Видно, что в данной модели вознаграждение сотрудника напрямую зависит от трех величин: индивидуального показателя эффективности, отражающего знания и опыт сотрудника; фактической степени участия в проекте; прибыли проекта.

Следовательно, сотрудник будет стремиться: во-первых, максимизировать свой индивидуальный показатель эффективности (т.е. повышать свою квалификацию, вырабатывать новые навыки, повышать стрессоустойчивость и налаживать взаимодействия с сотрудниками); во-вторых, увеличивать степень участия в проекте (выполнять новые функции); в-третьих, наращивать коллективные показатели, т.е. прибыль от проекта.

Предлагаемая модель управления командой проекта позволяет: оценить имеющуюся команду; выявить слабые звенья и определить варианты совершенствования команды; подобрать оптимальную команду; определить степень влияния различных факторов на результативность команды; выполнять замены участников без потери эффективности команды в целом на любом этапе реализации проекта; мотивировать участников на достижение максимальных показателей эффективности проекта; мотивировать участников совершенствовать свои знания и опыт, т.е. повышать свою квалификацию; мотивировать участников на участие в новых проектах. Теоретически данная модель обладает достаточно широким спектром достоинств, однако ее успешное внедрение на практике требует грамотного сопровождения и высокой

квалификации персонала, вовлекаемого в этот процесс. В целом предлагаемый нами портфельный подход к управлению персоналом может существенно снизить риски, повысить вероятность и эффективность реализации предприятием его инвестиционной программы.

Список литературы

1. Баев И.А., Соловьева И.А. Эмпирический анализ взаимосвязи инвестиционной и инновационной активности регионов России // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 147–155.
2. Брусов П.Н. Инвестиционный менеджмент: учебник / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.И. Лахметкина – М.: ИНФРА-М, 2014. – 333 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – 2-е изд. – М.: ООО ТД «Элит». – 2000. – 368 с.
4. Десять главных рисков для бизнеса. Прогноз Ernst&Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.liga.net/svoy-biznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm>.
5. Инвестиционная активность организаций за 2013 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/invest/inv-akt13.rar.
6. Калинина Н.Ю. Методы и модели формирования и функционирования команд управления проектами: автореферат диссертации кандидата технических наук / Н.Ю. Калинина. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/metody-i-modeli-formirovaniya-i-funktsionirovaniya-komand-upravleniya-proektami#ixzz2vpwVGhXA>.
7. Лобанов В. Управление административным персоналом (опыт Голландии и США) // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 2 – С. 26–28.
8. Мостовщикова И.А. Инвестиционная активность и инвестиционный профиль организации / И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева // Научный диалог. – 2013. – № 7(19): Экономика. Право. Политология. – С. 58–70.
9. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
10. Риск-менеджмент. Исследование ЗАО «КПМГ». 2010 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rid.ru/events/KPMG_resoch_2010.pdf.

References

1. Baev I.A., Solov'eva I.A. Jempiricheskij analiz vzaimosvjazi investicionnoj i innovacionnoj aktivnosti regionov Ros-sii. – Jekonomika regiona, 2014, no. 1, pp. 147–155.
2. Brusov P.N., Filatova T.V., Lahmetkina N.I. Investicionnyj menedzhment (Investment Management), Moscow, 2014. 333 p.
3. Vesnin V.R. Osnovy menedzhmenta, Moscow, 2000. 368 p.
4. Desjat' glavnyh riskov dlja biznesa. Prognoz Ernst&Young, available at <http://biz.liga.net/svoy-biznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm>.
5. Investicionnaja aktivnost' organizacij za 2013 god, available at http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/invest/inv-akt13.rar.
6. Kalinina N.Ju. Metody i modeli formirovanija i funkcionirovanija komand upravlenija proektami, available at <http://www.dissercat.com/content/metody-i-modeli-formirovaniya-i-funktsionirovaniya-komand-upravleniya-proektami#ixzz2vpwVGhXA>.
7. Lobanov V. Upravlenie administrativnym personalom (opyt Gollandii i SSHA). – Problemy teorii i praktiki upravlenija, 2000, no. 2, pp. 26–28.
8. Mostovshhikova I.A. Solov'eva I.A. Investicionnaja aktivnost' i investicionnyj profil' organizacii. – Nauchnyj dialog, 2013, no. 7(19), pp. 58–70.
9. Odegov Ju.G. Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh shemah, Moscow, 2005. 1088 p.
10. Risk-menedzhment. Issledovanie ZAO «KPMG». 2010 god. Available at http://rid.ru/events/KPMG_resoch_2010.pdf.

Рецензенты:

Баев И.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономика и финансы», Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск;

Кучина Е.В., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и финансы», Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск.

Работа поступила в редакцию 28.04.2014.