

УДК 331.1:658.3

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ – ЗНАЧИМЫЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

¹Черданцев В.П., ¹Андроник А.П., ²Дубровский А.В.

¹ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»,
Пермь, e-mail: mim@pstu.ru;

²ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Пермь, e-mail: kafiedraranh@mail.ru

В статье обосновывается необходимость применения психолого-педагогических знаний руководителей в области современного менеджмента, значимость личностной ориентации менеджера в деятельности по управлению персоналом в интересах инновационного развития оборонного предприятия, а также приводятся современная методика оценки уровня личностной ориентации руководителя в системе управления. Проблемы собственной экономической безопасности возникают перед каждым предприятием не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде. По данным статистики, грамотная политика в сфере кадровой безопасности может значительно снизить убытки компании, связанные с персоналом. Поэтому при формировании системы управления персоналом необходимо предвидеть опасность и по возможности избежать ее, а в случае необходимости – действовать. При этом действия менеджеров можно охарактеризовать как решение задач неадекватными и ошибочными средствами, неумение прогнозировать результаты профилактических и перевоспитательных действий.

Ключевые слова: инновационное предприятие, система управления персоналом, личностная ориентация руководителя в системе управления персоналом, оценка уровня личностной ориентации руководителя

EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – A SIGNIFICANT FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ENTERPRISES

¹Cherdantsev V.P., ¹Andrunik A.P., ²Dubrovskiy A.V.

¹Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: mim@pstu.ru;

²Russian Academy of National Economy and Public Administration, Perm, e-mail: kafiedraranh@mail.ru

The article proves the necessity of psychological and pedagogical knowledge of leaders in the field of modern management, the importance of personal orientation of the Manager in management of staff in the innovative development of the defense enterprise, and also provides the modern methods of assessing the personal orientation of the head in the control system. Problems own economic security arise in front of every enterprise not only in crisis periods but also when working in a stable economic environment. According to statistics, a competent policy in the field of personnel security can significantly reduce the losses of the company related to staff. Therefore, when forming the personnel management system is necessary to anticipate danger and avoid it, and if necessary – to act. Thus the actions of managers can be characterized as the solution of problems of inadequate and incorrect means, the inability to predict the outcomes of prevention and perevoplotilsya action.

Keywords: innovative enterprise, personnel management, personal orientation of the head of the personnel management system, evaluation of the level of personal orientation of the head

Нарастающий процесс глобализации, растущая конкуренция на мировом рынке товаров и услуг обуславливают необходимость постоянного инновационного развития предпринимательской организации. Одновременно углубляющийся мировой экономический кризис, ограничивая возможности использования прямых факторов роста предпринимательской структуры, заставляет искать инновационные резервы предпринимательской деятельности. Мировая практика доказывает, что одним из наиболее значимых факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятий, в настоящее время становится эффективное управление персоналом в организации.

Исследования показывают, что сложившийся в настоящее время в предпринимательских структурах подход к управлению внутриорганизационным управлением и внутриорганизационным поведением, не соответствует требованиям времени. Формирование активного внутриорганизационного поведения для большинства российских предпринимательских компаний пока остаётся нерешенным вопросом, между тем изменения в экономике, происходящие в последние годы, возводят эту проблему в разряд актуальных и требующих не только внимания, но и соответствующих психолого-педагогических знаний руководителей предпринимательских структур в области современного менеджмента [1].

Поскольку именно руководители организации оказывают решающее влияние на исходное определение правил, норм, традиций внутриорганизационного поведения персонала, то от того, насколько они вооружены знанием современных методов и прикладных средств менеджмента, насколько высок уровень их личностной ориентации в реализации холистического подхода к персоналу, во многом зависит эффективность его деятельности как руководителя предприятия. Это обуславливает необходимость повышения знаний и навыков менеджеров в области современной психологии управления.

Универсальные принципы классического управления, сформулированные ведущими теоретиками менеджмента Р. Уотерменом, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, М. Хильбом, Ф. Хайзе и другими американскими и европейскими учёными, когда главными факторами успеха являлись финансовые и производственные возможности компании, достаточно неплохо зарекомендовали себя в ресурсной экономике. Однако в качестве основных методов управленческого воздействия на человека применялись административные и экономические инструменты, относящиеся к внешним мотивационным факторам [7].

В современной кибернетической и организационной науке рассматриваются подходы к целесообразному поведению, основывающиеся на том, что для достижения желаемого результата цель управления может быть определена как совокупность желаемых состояний управляемого объекта. При этом целесообразное поведение – это осуществление этих желаемых состояний [2]. Реализация поведения состоит в формировании механизма и правил принятия решений о восстановлении соответствия между текущими и желаемыми состояниями объекта с учетом ряда условий поведения. Это выражается в виде методов, алгоритмов и структур процессов принятия управленческих решений.

Такого рода целесообразность поведения объекта управления можно приблизительно уподобить гармоничности. В ряду близких к этому направлению идей следует назвать идеи природо-, социосообразности В.М. Бехтерева, Я.А. Каменского, В.Г. Михайловского, М.Ф. Секача, И.С. Якиманской и др. [3].

Системное представление о психологических основах управления поведением работника основывается на трех подходах: индивидуально-личностном, коллектив-

но-групповом и управленческом, то есть по мере роста индивидуально-личностной дисциплинированности и формирования коллективной самодисциплины удельный вес административного (и тем более императивного) регулирования уменьшается. В современном организационном управлении на этом пути находятся так называемые «мягкие» методы управления поведением в организациях, объединяемые концепцией личностно-ориентированных взаимодействий.

Однако без наличия доброй воли со стороны руководства организации, без здорового «нравственного ядра» в трудовом коллективе, проявляющем интерес к инновационным процессам в управлении, гуманизация процесса управления поведением персонала становится делом бесперспективным [9].

Современная проблема, связанная с трудовыми ресурсами в России, настораживает и актуализирует вопрос об организации управленческих процессов. Так, по официальным данным, более 2,5 млн граждан регулярно употребляют наркотики, 76% из них – молодёжь до 30 лет, т.е. основной сегмент трудоспособного населения. По данным проведенного ретроспективного анализа базы Всемирной организации здравоохранения European health for all database (HFA-DB) резкий спад рождаемости в России в конце прошлого века (так называемая «демографическая яма») и ухудшение состояния здоровья населения уже привели к снижению численности мужчин на 40–45%. Таким образом, в ближайшие 10–15 лет следует ожидать существенного не только качественного, но и количественного дефицита кандидатов для прохождения процедуры отбора и найма на российские предприятия.

Проблемы собственной экономической безопасности возникают перед каждым предприятием не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде. От экономических преступлений своих сотрудников сегодня страдают более 40% инновационных предприятий, теряя в результате отклонений в поведении сотрудников до 15% дохода. По данным статистики, грамотная политика в сфере кадровой безопасности может снизить убытки компании, связанные с персоналом, почти на 60%. Поэтому при формировании системы управления персоналом имеет смысл руководствоваться универсальным и давно проверенным правилом: «Предвидеть опасность, по возможности избегать её, при необходимости – действовать» [2].

Как показали результаты проведенного исследования, деятельность многих руководителей основана на добрых, формально правильных побуждениях и мотивах, но часто приводит в конечном итоге к отрицательному или противоположному «запрограммированному» результату. При этом социально-педагогические действия менеджеров можно охарактеризовать как решение задач неадекватными и ошибочными средствами, неумение прогнозировать ближайшие и конечные результаты профилактических и перевоспитательных действий.

К наиболее часто встречающимся ошибкам можно отнести: заигрывание с персоналом, предъявление к нему завышенных требований, необоснованное изменение оценок при аттестации, неверие и нежелание видеть у работников положительные качества личности, отсутствие дифференцированного подхода к различным типам личности работников и неумение выделять характерные признаки, отсутствие согласованности действий, раздражительность руководителей на отрицательное поведение работников, бестактные отношения с персоналом, неумение включать работников в интересную для них деятельность, отсутствие поддержки деятельности руководителей со стороны трудового коллектива, выражение антипатии к некоторым работникам [5].

Основными причинами выявленных педагогических нарушений являлись: противоречивый характер кадровой политики на предприятии, низкий уровень психолого-педагогической подготовки менеджеров, отсутствие педагогического мастерства, авторитарный стиль взаимодействий.

Среди проблем, напрямую затрагивающих сущностные аспекты профессионально-личностного становления руководителя, одно из центральных мест занимают вопросы характера и способов управленческого взаимодействия в системе «руководитель – работник». Реальный уровень взаимодействия в данной системе является низким и не может обеспечить продуктивного влияния на их взаимосвязанный личностный рост, не является ведущим фактором саморазвития и руководителя, и его подчиненного, не актуализирует имеющийся у них внутренний потенциал. Основными причинами низкой продуктивности такого взаимодействия являются эмоциональные и смысловые барьеры в системе взаимоотношений; неумение и нежелание руководителей успешно разрешать возникающие в процессе совместной деятельности противоречия;

низкий уровень педагогического общения в системе «руководитель – подчиненный».

По мнению В.Г. Михайловского, гуманизацию деятельности руководителя можно считать приобретением им акмеологических умений и навыков [4]. Это даёт возможность сделать вывод о том, что профессиональное становление является не только периодом подготовки и совершенствования профессионального мастерства руководителя, но и важным этапом его личностного роста, раскрытия его потенциальных возможностей в интересах инновационного развития организации. Основываясь на положениях педагогико-эргономической концепции профессионального становления кадров, сформулированных В.Б. Титовым, результатом профессионального становления являются гуманистическая направленность; педагогическое мышление, компетентность; профессиональная устойчивость; педагогическое творчество. Поэтому технология подготовки руководителей к педагогически целесообразной кадровой политике, как представляется, может включать: 1-й этап – выявление уровня личностно-ориентированной направленности управленческой деятельности руководителя; 2-й этап – выделение основных знаний, умений и навыков, свидетельствующих о содержании, организации и особенностях реализации кадровой политики на предприятии; 3-й этап – определение уровня готовности руководителя к осуществлению управленческой деятельности; 4-й этап – проведение комплексной подготовки руководителя к личностно-ориентированному управлению персоналом [8].

Остановимся подробнее на содержательных характеристиках первого этапа «Выявление уровня личностно-ориентированной направленности управленческой деятельности руководителя».

Как показывает анализ теоретических источников, до настоящего времени в отечественной науке проблема критериев и показателей оценки уровня личностной ориентации руководителей в их превентивной работе с персоналом с девиантным поведением в прямой постановке не рассматривалась. В основе разработанной автором системы критериев и показателей оценки уровня личностно-ориентированной направленности управленческой деятельности руководителя лежат общеметодологические подходы, сформулированные А.С. Калюжным, Р.А. Рогожниковой, В.Б. Титовым и др.

Практическое построение совокупности критериев и соответствующих им показателей и признаков привело к необходимости обобщения уже имеющегося опыта и создания своеобразной системы. При этом использованы основные положения личностно-социально-деятельностной концепции управления и комплексного подхода к его организации. На основе сделанных выводов и с учётом результатов ранее проводившихся исследований по рассматриваемой проблеме разработана система критериев, показателей и признаков для оценки уровня личностной ориентации руководителей, которые отражают психологический, социальный, содержательный и комплексный аспекты их деятельности.

Психологический критерий отражает уровень развития внутренних качеств субъектов системы управления персоналом. В нём выделены показатели личностного потенциала, мотивационный и образовательный. Показатель личностного потенциала раскрывает соответствие психофизиологических и психологических особенностей субъектов личностно-ориентированного управления содержанию совокупности стойких управленческих мотивов, непосредственно побуждающих конкретное действие по отношению к персоналу и устойчиво определяющих характер деятельности руководителя. Образовательный показатель представляет собой отражение уровня развития и психолого-педагогической эрудиции руководителя и раскрывает объём и глубину знаний, умений и навыков, необходимых для личностно-ориентированного педагогического взаимодействия.

Социальный критерий характеризует состояние сферы межличностных отношений в трудовом коллективе. В нём выделены коммуникативный, нравственный, лидерский показатели субъектов управления персоналом, а также показатель степени материально-бытового обеспечения данного процесса. Коммуникативный показатель отражает наличие и смысловой аспект субъект-субъектного взаимодействия участников личностно-ориентированного управления. Показатель нравственности раскрывает моральное содержание педагогического взаимодействия между руководителем и подчиненным, а также внутри трудового коллектива. Показатель лидерского потенциала субъектов личностно-ориентированного управления подчиненными во всех видах коммуникативной деятельности. Показатель степени материально-бытового

обеспечения отражает уровень удовлетворения материальных потребностей персонала, обусловливаемых служебными, учебными и др. задачами.

Содержательный критерий раскрывает методику управленческой деятельности руководителя по личностной ориентации на основе организационного и функционального показателей, а также показателя оптимальности. Организационный показатель выступает отражением реальной кадровой политики на предприятии. Функциональный показатель отражает технологию личностно-ориентированного взаимодействия. Показатель оптимальности показывает, насколько правильно руководитель определил и реализует в своей управленческой деятельности содержание, формы, методы, средства и приёмы личностно-ориентированного взаимодействия с персоналом, позволяющие ему при наименьших психолого-педагогических затратах достичь наивысшего управленческого результата.

Комплексный критерий отражает интегральную характеристику результативности проводимой кадровой политики. К числу его показателей отнесены состояние правопорядка и трудовой дисциплины в подразделениях, а также динамика и развитие личностных качеств объектов управления. Показатель состояния правопорядка и дисциплины в подразделениях характеризует степень личностного влияния руководителя на совместную деятельность с персоналом и общую эффективность управленческой деятельности. Показатель динамики и степени развития личностных свойств персонала рассматривается как интегральное проявление эффективности системы управления персоналом, характеризующее направление изменений личностных качеств работников, их соответствие ценностным ориентациям, полноту реализации личностного потенциала, а также динамику их развития за определенный промежуток времени [6].

Следует отметить, что первоначально комплексный критерий не предполагалось учитывать при определении уровня личностной ориентации руководителя. Однако в ходе изучения управленческой практики, анализа экспертных оценок руководящего состава актуализировалась необходимость учёта конкретных результатов реализации системы управления персоналом. В последующем к их числу большинство из опрошенных экспертов (более 70%) отнесли показатели состояния организованности и правопорядка на предприятии, а также

динамики и степени развития личностных качеств самого персонала.

Вместе с тем предлагаемая система критериев, показателей и признаков, охватывая многие стороны процесса управления персоналом, может обусловить некоторую сложность в её объективной оценке. Представляется, что для устранения этой проблемы целесообразно применить интегральный показатель количественных методов измерения, в основу которого положена 4-балльная шкала оценки уровня развития каждого из обоснованных критериев. Количественные критерии, отражающие уровень развития оцениваемого явления, выражены следующим образом: «5» – качество имеет высокий уровень развития или постоянно проявляется в деятельности субъекта (объекта); «4» – качество получило достаточное развитие и проявляется с отдельными незначительными отклонениями; «3» – качество не получило достаточного развития и проявляется эпизодично или со значительными отклонениями от существующих требований; «2» – качество не сформировалось или не проявляется в повседневной деятельности. Количественное выражение разработанных критериев, показателей и признаков, а также определение общего уровня личностной ориентации руководителей в управлении подчиненными вычисляется по формулам

$$U_{\Pi} = \frac{U_{\Pi_1} + U_{\Pi_2} + \dots + U_{\Pi_n}}{N_{\Pi}},$$

где U_{Π} – уровень развития оцениваемого показателя; U_{Π_1} – уровень развития 1-го, 2-го ... и т.д. признаков; U_{Π_n} – уровень развития n -го признака; N_{Π} – количество признаков;

$$Y_k = \frac{U_{\Pi_1} + U_{\Pi_2} + \dots + U_{\Pi_n}}{N_{\Pi}},$$

где Y_k – уровень развития оцениваемого критерия; U_{Π} – уровень развития 1-го, 2-го ... и т.д. показателей; U_{Π_n} – уровень развития n -го показателя; N_{Π} – количество показателей.

Результатом проведенных математических действий является количественное выражение уровня развития каждого из предлагаемых критериев.

Выполнение перечисленных математических операций со всеми критериями даёт интегральную оценку уровня личной ориентации руководителей в управлении персоналом. Однако её объективность снижается в силу различной значимости критериев в их общей системе. Следовательно, стоит

вопрос об определении статуса каждого из разработанных в системе критериев.

Эта проблема решена на основе процедуры экспертной оценки значимости каждого из критериев, в результате которой были установлены следующие статусы:

- K1 – психологический критерий;
- K2 – социальный критерий;
- K3 – содержательный критерий;
- K4 – комплексный критерий.

Таким образом, количественное выражение уровня личностной ориентации руководителей определяется по формуле

$$Y_{\text{ло}} = \frac{0,27 \cdot Y_{K1} + 0,21 \cdot Y_{K2} + 0,23 \cdot Y_{K3} + 0,29 \cdot Y_{K4}}{4},$$

где $Y_{\text{ло}}$ – уровень личностной ориентации руководителя; $Y_{K1,2,3,4}$ – значение психологического, социального, содержательного и комплексного критериев; 4 – количество критериев (в данном случае – константа).

Теоретический анализ результатов реализации данной методики свидетельствует о том, что числовые выражения уровня личностной ориентации руководителей могут варьироваться в диапазоне от 0,5 (оценки по всем признакам и показателям минимальные, т.е. «2») до 1,25 (оценки – максимальные, т.е. «5»). Следовательно, возникает необходимость окончательной интерпретации полученных числовых значений, обеспечивающей объективность и предохраняющей систему критериев, показателей и признаков в целом от «забвения» отдельных числовых значений. Это и есть окончательное выражение уровня личностной ориентации руководителей в управлении персоналом:

$Y_{\text{ло}} = \text{от } 1,1 \text{ до } 1,25$ (Полная личностная ориентация);

$Y_{\text{ло}} = \text{от } 0,76 \text{ до } 1,0$ (Частичная личностная ориентация);

$Y_{\text{ло}} = \text{от } 0,5 \text{ до } 0,75$ (Низкая личностная ориентация) [8].

Таким образом, инновационная деятельность современного предприятия не может быть эффективной без подкрепления соответствующей методикой управления его персоналом. Поэтому следует учитывать условия, которые способствуют формированию у руководителей полной личностной направленности в управлении подчиненными:

1. Формирование личной заинтересованности руководителя в своём профессиональном росте, создание положительной установки на управленческую деятельность.

2. Общественное признание успехов в деятельности.

3. Помощь со стороны трудового коллектива, побуждение интереса руководителей к самопознанию, самообучению и самовоспитанию.

4. Совершенствование не только в сфере профессиональной деятельности, но и в других областях гуманитарного и социально-экономического знания.

Список литературы

1. Андруник А.П. Превентивная кадровая политика и эффективное управление персоналом: монография. – Пермь: Аборигены, 2014. – 338 с.
2. Башкатов А.Г., Теслинов А.Г. Развитие организаций как систем управления. Монография в двух частях. Ч. I. Технология системного понимания организаций. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – 211 с.
3. Кузьмина Н.В., Гинецинский В.И. Категориальный анализ понятия воспитание // Вопросы повышения эффективности теоретических исследований в педагогической науке. Ч. I. – М.: НИИОП АПН СССР, 1976. – 224 с.
4. Михайловский В.Г. Методические основы профессионального становления военных кадров: монография. – М.: ВА им. Ф.Э. Дзержинского, 1995.
5. Новикова Л.И. Воспитательная система как феномен педагогической действительности // Теоретико-методологические проблемы науки в условиях становления и развития целостной системы непрерывного образования. – М.: НИИ ОП АПН СССР, 1988. – 186 с. – С. 79–82.
6. Панченко А.В. Воспитание трудовой направленности педагогически запущенных подростков: дис. ... канд. пед. наук. – М., 1989.
7. Рогожникова Р.А. Путь к самодисциплине. – Пермь, 1999. – 302 с.
8. Савченко В.В. Управление внутриорганизационным поведением как фактор инновационного развития предпринимательской организации: дис. ... кан. экон. наук. – М., 2009.
9. Титов В.Б. Педагогико-эргономические основы профессионального становления военных педагогических

кадров: монография. – М.: ВА РВСН им. Петра Великого, 1999. – 208 с.

10. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В.С. Автономова. – М.: ЭКСМО, 2007. – 864 с.

References

1. Andrunik A.P. Preventivnaja kadrovaja politika i jeffektivnoe upravlenie personalom: monografija. Perm: Aborigeny, 2014. 338 p.
2. Bashkatov A.G., Teslinov A.G. Razvitie organizacij kak sistem upravlenija. Monografija v dvuh chastjah. Ch. I. Tehnologija sistemnogo ponimaniya organizacij. Zhukovskij: MIM LINK, 2005. 211 p.
3. Kuzmina N.V., Ginecinskij V.I. Kategorialnyj analiz ponjatija vospitanie // Voprosy povysheniya jeffektivnosti teoreticheskikh issledovanij v pedagogicheskoj nauke. Ch. I. M.: NIIO APN SSSR, 1976. 224 p.
4. Mihajlovskij V.G. Metodicheskie osnovy professionalnogo stanovlenija voennyh kadrov: monografija. M.: VA im. F.E. Dzerzhinskogo, 1995.
5. Novikova L.I. Vospitatelnaja sistema kak fenomen pedagogicheskoj dejstvitelnosti // Teoretiko-metodologicheskie problemy nauki v uslovijah stanovlenija i razvitiya celostnoj sistemy nepreryvnogo obrazovanija. M.: NII OP APN SSSR, 1988. 186 p. pp. 79–82.
6. Panchenko A.V. Vospitanie trudovoj napravlenosti pedagogicheski zapushhennyh podrostkov: dis. ... kand. ped. nauk. M., 1989.
7. Rogozhnikova R.A. Put k samodiscipline. Perm, 1999. 302 p.
8. Savchenko V.V. Upravlenie vnutriorganizacionnym povedeniem kak faktor innovacionnogo razvitiya predprinimatelskoj organizacii: dis. ... kan. jekon. nauk. M., 2009.
9. Titov V.B. Pedagogiko-jergonomicheskie osnovy professionalnogo stanovlenija voennyh pedagogicheskikh kadrov: monografija. M.: VA RVSН im. Petra Velikogo, 1999. 208 p.
10. Shumpeter J. Teorija jekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, socializm i demokratija / predisl. V.S. Avtonomova. M.: JeKSMO, 2007. 864 p.