

ПРИМЕРЫ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

А.С. Купцова, Д.В. Родин

*Нижегородский государственный университет
Мордовский государственный университет*

Проблемная ситуация с управлением персоналом на многих предприятиях сегодня — не редкость. Однако все они имеют общую причину — отсутствие системного подхода к управлению персоналом в организации, отвечающего требованиям современной экономической ситуации и состоянию самой фирмы, ее стадии развития, планам и перспективам развития. В статье приведены практические примеры современных кадровых проблем, а также раскрыты их причины и следствия.

Долгое время в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, лимиты, административные распоряжения. Сейчас положение меняется диаметрально. Практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какими бы благоприятными ни были внешние условия, прекрасные идеи, новейшие технологии, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех организаций. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, которое заинтересовано в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Опыт зарубежных фирм показывает, что успех сопутствует тем компаниям, которые ориентируются на перспективу инновационного управления трудом. Ведущие корпорации предлагают работникам взамен стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования, расширение полномочий работников в принятии хозяйственных решений. Это означает и поворот менеджмента — к формированию новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы.

Однако в настоящее время большинство компаний в России не разделяют новые подходы к управлению персоналом и новый (стратегический) взгляд на персонал. В связи с отсутствием понимания стратегической роли персонала, средний бизнес начинает сталкиваться с рядом взаимосвязанных между собой проблем кадрового характера. Рассмотрим подобное на примере некоторых российских компаний.

Перед независимым экспертом в одной из компаний г. Кирова ставится задача определения динамики численности сотрудников за определенный период времени по подразделениям компании. Эта задача преследует несколько целей. Во-

первых, динамика численности показывает наличие или отсутствие текучести кадров, что, в свою очередь, является индикатором профессионализма подбора и расстановки персонала. Во-вторых, динамика численности сотрудников позволяет определить такие величины, как средняя заработная плата сотрудников соответствующего подразделения, отношение финансового результата к количеству работников (показывает «полезность», приносимую одним человеком на его рабочем месте). Эти показатели важны для руководства потому, что на их основе возможно принятие решений как об улучшении мотивации персонала, изменении системы подбора кадров, так и о выработке стратегии предприятия на основании того, какое подразделение более доходно и где лучше организовано производство. В-третьих, динамика численности персонала в сравнении с финансовым результатом различных отрезков времени может показывать и то количество работников, которое оптимально для данной организации (основываясь на маржинальных издержках). В ходе выполнения поставленной задачи возникли следующие трудности:

- выяснилось, что учет кадров на предприятии не систематизирован: нет единой базы данных по работникам предприятия, а имеющиеся данные не обновляются;
- полностью отсутствует автоматизация труда кадровой службы;
- при заполнении документов при поступлении на работу или увольнении работников допускаются элементарные ошибки, затрудняющие учет кадров.

Следовательно, чтобы контролировать ситуацию на производстве, необходимо иметь налаженную систему учета персонала. Такая система необходима не только для работников кадровой службы, но и для руководства организации. Очень важно видеть, что на определенном этапе развития организации кадры становятся главной «проблемой». А в свое время, когда вводился автоматизированный учет на предприятии, никто не считал это важным. В первую очередь автоматизировали бухучет, потом финансовый учет, элементы основного производства и все, что с ним связано. И когда поняли, что дальнейшее совершенствование лежит в сфере кадрового состава, его мотивации и пр., обратились к нему с естественным желанием предварительного анализа, а оказалось, что даже система учета кадров не автоматизирована, не то чтобы быть интегрированной во всю автоматизированную систему учета организации.

Основной вывод из данной ситуации: отсутствие учета может стать проблемой и серьезно тормозить развитие предприятия.

Обобщая опыт управления персоналом в различных компаниях г. Москвы, можно отметить следующую негативную тенденцию: довольно часто сотрудники, равные по квалификации и образованию, получают за одинаковую работу разную зарплату. Это нервирует людей, наводит на мысли о дискриминации. Руководители говорят, что ничего поделать не могут: цены, в том числе на профессионалов, диктует рынок. Но, по мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, кое-что сделать все-таки можно. Огромная разница в зарплате специалистов одинаковой квалификации — это чисто российское явление. Одна из причин — неразвитость, неупорядоченность российского рынка труда. В российских компаниях, особенно небольших, зарплаты часто назначаются «с потолка». Кандидат приходит на собеседование, его спрашивают, сколько он хотел бы получать, и если он подходит по своим профессиональным качествам, то его берут и платят названную цену. Работодатель идет на поводу у неадекватных амбиций, хотя внутри компании давно работают менеджеры, которые делают то же самое и

обходятся компании гораздо дешевле — с этим противоречием, к сожалению, живут многие московские фирмы. Другая причина значительных различий в заработной плате равноценных сотрудников в том, что во многих российских компаниях нет четкой, единой системы оценки сотрудников и начисления заработных плат. Именно из-за бессистемности в большинстве российских компаний размеры заработных плат сотрудников — это тайна за семью печатями. Отсутствие ясности, понимания системы вознаграждений часто вызывает у сотрудников ощущение дискриминации, несправедливости. В компаниях, где сотрудники регулярно проходят аттестацию и вовремя пересматриваются зарплаты, такое положение дел вряд ли возможно. Тем не менее, основная причина, по которой в российских компаниях возникает дисбаланс в размерах заработной платы — отсутствие стратегии в работе с персоналом. Компании не готовят кадрового резерва, не стараются предугадать возможные темпы и характер развития бизнеса на долгосрочную перспективу и, соответственно, будущие потребности в персонале. В результате приходится быстро нанимать людей за большие деньги, т.к. искать специалистов за разумную цену уже некогда. В результате цены на рынке труда становятся еще выше. И разница между зарплатой старых и новых сотрудников еще более увеличивается. Но все же необходимо отметить один нюанс: у каждого руководителя могут возникать дополнительные соображения при установлении зарплат. И у каждой компании могут возникать особые обстоятельства, которые влияют на положение дел. Иногда людям с большим потенциалом доплачивают, чтобы они не ушли, потому что их ждет продвижение на более высокие должности. Как правило, на первый взгляд эти меры мотивации отдельных сотрудников могут выглядеть как субъективность руководства, однако если подобные методы применять не систематически, а только в редких случаях, ситуация будет более прозрачной.

Проведя детальный анализ управления персоналом в известной проектно-строительной компании Нижнего Новгорода, занимающейся проектированием, строительством и отделкой зданий (т.е. оказывающей полный спектр строительных услуг), эксперты столкнулись с ситуацией, в которой руководство организации не имеет никакой определенной программы действий в отношении персонала, а вся кадровая работа сводится к учету кадров и ведению трудовых книжек. Подчеркнем, что исследуемая компания успешно работает на нижегородском рынке строительных услуг уже 8 лет и является одной из лучших в регионе — лауреат и дипломант областных и российских конкурсов и выставок. Весь руководящий состав является менеджерами строительства высшей категории. Средний возраст управленцев высшего звена — 53 года. На сегодняшний момент никаких мероприятий по обновлению и привлечению новых кадров в аппарат управления не проводится, однако руководство уже начинает чувствовать надвигающуюся проблему кадрового голода. Из-за отсутствия прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, а также диагностики кадровой ситуации в целом руководство компании работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные кадровые ситуации, стремясь погасить их любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. Исходя из проведенного анализа ситуации можно сделать вывод: для данной организации характерен **пассивный тип кадровой политики**, что для успешно работающей организации опасно и может привести к неблагоприятным последствиям, например, к большой текучести кадров, низкому уровню квалификации специалистов, кадровому голоду. Отметим, что понимание необходимости внедрения новых подходов к работе с персоналом у президента данной компании есть, однако этого

не достаточно для того, чтобы руководство совместными усилиями выработало и сформировало **активную кадровую политику** (открытую или закрытую).

Как видим, каждая из этих трех проблем соответствует уровню бизнес-развития соответствующего региона. И пропорциональность эту можно заметить сразу, но все эти проблемы на самом деле имеют одинаковую, однородную, причину возникновения — отсутствие сформированной и четко выстроенной кадровой стратегии и, как следствие, кадровой политики фирм.

Напомним, что под кадровой политикой подразумевают единую систему правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящую человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — набор, отбор, адаптация, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Только тогда кадровая политика является действенной, когда она обеспечивает реализацию стратегии предприятия и направлена на достижение целей, стоящих перед ним. Таким образом, кадровая политика должна быть частью общей стратегии развития фирмы, а значит, начинать ее разработку целесообразно на самом раннем этапе в рамках работы над общей стратегией предприятия.

Стратегический подход к управлению персоналом в организации — это залог ее роста и успешного развития. Компания, увеличивающая инвестиции в персонал, планирует в дальнейшем за счет этого занять лидирующие позиции на рынке, и это вполне логично, потому что именно человеческий фактор во многом определяет качество производимой продукции (работ, услуг). Сегодня не иметь концепции управления персоналом и экономить на его развитии — значит жить одним днем, не имея долгосрочной перспективы.