

**К НОВОЙ СТРУКТУРЕ
КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

ПЕТРАШОВА Ирина Георгиевна - заведующая лабораторией НПО "Социально-экономический центр", Рит; аспирантка Государственной финансовой академии. В нашем журнале публикуется впервые.

Высокая эффективность любого предприятия во многом зависит от организации деятельности правильно подобранного персонала. Целесообразно выделить долю управленческого аппарата в итогах производственной деятельности, что можно было бы считать показателем эффективности кадрового обеспечения. К сожалению, достоверных методов такого выделения не существует, это можно сделать только косвенными способами. Например, при сопоставлении британской и американской промышленности 70-х годов было установлено, что разрыв составляет почти 100%. Выявлено, что разрыв в оснащенности фондами с учетом их различного уровня составляет 30% в пользу США. Таким образом, остальные 70% отставания английской промышленности можно отнести на счет факторов организации и управления [1]. Более свежий пример 80-х годов. По результатам обследования около 1 000 крупных фирм Японии, прирост эффективности их деятельности превысил 12% за счет повышения производительности труда управленческого персонала (применение персональных ЭВМ, уменьшение административных расходов, улучшение качества обработки информации, изменение стратегии в принятии решений) [2].

К сожалению, все, что до недавнего времени писалось у нас об «эффективных формах управления», представляет нелепую ситуацию. В серьезных научных изданиях публиковались например, следующие данные: «Свердловский филиал НИИ труда» обследовав 2 300 рабочих механических цехов ряда машиностроительных предприятий Урала, установил, что с ростом на 1% удельного веса ударников коммунистического труда, производительность труда растет на 0,46%" [3].

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой уже разрушена, а новая еще не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства. Параллельно с процессом образования новых структур управления будет идти процесс осознания новой роли кадрового обеспечения, и очень остро встанет вопрос подбора и расстановки кадров. Существовавшие до сих пор принципы подбора кадров (жесткая централизация управления, отсутствие конкурентности и идеологизированный подход) привели к избыточности управленческих структур, их громоздкости и негибкости, наличию слабо работающих обратных связей. Например, в настоящее время в России доля руководителей и специалистов высшего звена составляет 15,3%, а в США - 13%; те же цифры для руководителей и специалистов среднего звена соответственно 16,4% и 13% [4]. Напрашивается вывод о необходимости творческого и скорейшего использования богатого опыта цивилизованных стран в наших теперешних условиях, в ситуации крайнего дефицита управленческих кадров, способных эффективно действовать на основе законов рынка. На сегодня мы привыкли подразделять инженерно-технических работников и служащих на административно-управленческий и производственный персонал. Отнесение работников к этим группам весьма условно. Так, заведующий гаражом предприятия - административный, а начальник транспортно-портного цеха - производственный персонал. В свою очередь управленческий персонал делится на инженерно-технических работников (ИТР) и служащих. К категории ИТР относят лиц, осуществляющих техническое руководство производственными

процессами, а к служащим - лиц, осуществляющих техническое обслуживание производственного процесса. Подобное деление представляется также неудачным, так как лица на аналогичных должностях могут попасть на разные категории. Например, начальник планового отдела - ИГР, а начальник финансового отдела - служащий. Можно предложить несколько классификаций работников управления, в зависимости от целей, стоящих перед классификаторами.

Административно-правовой принцип полагает различать работников по занимаемой должности: директор завода, начальник цеха, главный плановик, главный бухгалтер и т.д.

Функциональный принцип разделяет работников по характеру выполняемых функций в системе управления: работники предприятия, работники министерства, работники банка и т.д.

Профессиональный принцип подразделяет работников управления на группы по профессиям (специальностям).

Деление работников по технологическим признакам работы (в зависимости от роли работника в процессе принятия решений) позволяет различить тех, кто принимает решение (руководители), тех, кто готовит решение (специалисты) и тех, кто осуществляет информационное обслуживание управления (технические исполнители):

- руководители предприятий, учреждений, подразделений, осуществляющих подбор и расстановку кадров, координацию работы отдельных исполнителей, различных звеньев аппарата управления, контроль и регулирование хода производства, административно-распорядительные функции и т.д.;

- специалисты - научные работники, инженеры, техники, экономисты и др., осуществляющие разработку и внедрение в производство новых или усовершенствованных видов продукции, технических и экономических нормативов, а также форм и методов организации производства, труда и управления и т.д.;

- технические исполнители - учетчики, счетоводы, машинистки, чертежники, делопроизводители и т.д.

Практика совершенствования работы аппарата управления на базе требований научной организации труда и современной оргтехники выработала еще один подход к делению кадров управления на категории работников по характеру труда:

- выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями. К ним относятся функции, выполняемые делопроизводственным персоналом и частью ответственных исполнителей (например, регистрация документов, машинопись);

- выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы. Такой характер носят многие виды деятельности ответственных исполнителей (например, начисление заработной платы сотрудникам, разработка плана по труду и т.п.);

- выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. Их осуществляют в основном руководители и часть ответственных исполнителей (например, исследование на подчиненных объектах).

Говоря о структуре кадрового обеспечения управления, необходимо выделять уровни управления. По мере роста ранга руководителей роль требований к техническим и специальным знаниям снижается, а значение административных способностей повышается. Просматривается четкое различие требований к трем категориям администраторов: низшего звена - внутри цеха (прежде всего мастера), среднего звена - внутри предприятия (объединения) и высшего звена - министерства (департамента и т.п.).

В настоящее время будет наблюдаться перерождение структуры кадрового обеспечения. Кадровые процессы, которые сейчас у нас происходят, подобны тем, что происходили в 50-60-х годах в развитых странах Запада и США: появляется целая система органов управления, включающая большое число работников. Эффективная работа сложного механизма требует особого внимания к личности работника, ибо

он остается главным элементом системы управления. Чем больше людей будет вовлечено в систему управления, чем сложнее связывающие их отношения разделения труда и кооперации, тем большей проблемой станет личность участника системы управления. В рамках общего деления на руководителей, специалистов и вспомогательный персонал усилится дифференциация на большое число руководителей разного уровня. Появление менеджера-профессионала означает формирование в аппарате управления еще одной группы сложных личностных проблем. Значительное влияние на положение работника системы управления окажут изменения в самом управлении. По мере роста компаний (А/О, фирм) усложнятся производство, сбыт и соответственно управление. Изменится и характер управленческой деятельности. Старое управление больше интересовалось физической производительностью и было основано на исполнительности и дисциплинированности. Новое управление потребует полного использования знаний и способностей, повышения интеллектуальной производительности, нового подхода к положению личности в системе управления, разработки гибких систем оплаты труда управленческого персонала. Новое управление выдвигает на первый план новую фигуру - высококвалифицированного управляющего, способного осуществлять управление финансами, кадрами, маркетингом, обосновывать и принимать решения. Подготовка таких специалистов начата сейчас, например, в Государственной академии управления, перенявшей опыт Массачусетского технологического института, являющегося пионером организации менеджмента.

В настоящее время необходимо создать организационный механизм, позволяющий системно изучать, обобщать и распространять передовой опыт управления персоналом. Необходимы также структуры, подобные консультативным компаниям (фирмам) в странах с развитой рыночной экономикой, которые наряду с подбором кандидатов на административные посты консультируют промышленные предприятия (фирмы и др.) по вопросам кадровой политики, организуют курсы и семинары по подготовке кадров. Например, в Германии примерно 20% менеджеров, занятых на предприятиях, занимались на работу при посредничестве консультативных компаний.

Особую роль играют сформировавшиеся уже в 60-х годах в развитых странах постоянные службы - «оценочные центры», которые заняты оценкой персонала в связи с выдвижением работников на новые управленческие должности. Средние издержки на одного кандидата составляют почти половину его месячной зарплаты. Но это считается вполне рентабельным вложением средств, так как этот метод по эффективности значительно превосходит другие и позволяет поднять работу с кадрами на новый уровень. Центры позволили быстрее находить способных людей и раньше их выдвигать. При традиционных методах оценок считалось, что через четыре года после прихода специалиста в компанию еще рано делать выводы о его пригодности для выдвижения на руководящие должности. После оценки кандидата в таком центре из числа принятых всего 2-3 года назад удается выделить 10% явно пригодных.

Сейчас, когда мы фактически находимся на пути к новой структуре кадрового обеспечения, и с прошлых лет помним только, пожалуй, знаменитое «Кадры решают все!» давайте не забывать, что первые деловые игры (а в настоящее время они включены в учебные планы практически всех учебных заведений бизнеса США) были разработаны и проведены у нас в Ленинградском инженерно-экономическом институте еще в 1931 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. Manager decision // Top Management Dig. 1988. Jn 1.P. 10-11.
2. *Иоффе А.Ф.* Персональные ЭВМ в организационном управлении. М.: Наука, 1988.
3. Оценка работников управления / Под ред. Попова Г.Х. М.; Моск. рабочий, 1976.
4. *Балацкий Е. и др.* Динамика кадровых структур в переходный период // Экономист. 1992. № 7. С. 59-65.