

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ СИБИРСКОГО ХИМИЧЕСКОГО КОМБИНАТА

Смирнова Т.Л.

*Северская государственная технологическая академия  
Северск, Россия*

В современных условиях институциональных и структурных изменений российской экономики все большую значимость имеют технологии управления персоналом предприятия как стратегического фактора повышения конкурентоспособности. Новые направления в исследовании моделей экономического роста предприятий, источников и факторов повышения их эффективности в экономической деятельности делают акцент на управление человеческими ресурсами как доминантной концепции достижения долгосрочной стабильности и устойчивого экономического развития предприятия. Необходимость постоянной работы совершенствования системы управления персоналом предприятия обуславливает разработку комплексных мер, направленных на повышение эффективности общей системы управления предприятием, реализацию новых форм и методов управления персоналом, которые снижают себестоимость продукции, улучшая финансово-экономические показатели, усиливают конкурентную позицию предприятия на рынке.

Эволюция зарубежных концепций управления человеческими ресурсами развивалась в направлении от открытой системы организации к закрытой, и от рационального к социальному. Именно развитие влияния социального фактора на организацию, позволило строить ее целевую функцию не механически, а осмысленно. Современная практика управления персоналом организации опирается на исследование организационно-технических отношений природы и человека, социально-экономических отношений в социальных группах, социально-психологические отношения, обусловленные поведенческими моделями человека. В российской практике управления человеческими ресурсами на предприятии используются зарубежные исторически сложившиеся научные концепции: человеческих отношений, организационного и социального развития. Среди разных научных управленческих школ в работе с персоналом на российских предприятиях остаются ведущими, такие как американская и японская. Эти научные управленческие школы отличаются в работе с персоналом методами, формами, механизмом принятия управленческого решения, методологией исследования общественных процессов, но объединены высокой эффективностью экономической деятельности реализующих их предприятий.

Управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководства предприятия, осуществляемую для максимального соответствия между формальными профессионально-квалификационными требованиями и личностными качествами, ориентацией сотрудников. Под персоналом предприятия понимают общность людей, объединенных системой профессионально-должностных позиций для выполнения основной цели организации. Персонал организации является социальным компонентом общей структуры – люди, которые обеспечивают процесс производства. Персонал как единая подсистема представляет собой трудовой коллектив предприятия с признаками: наличием общей организационной цели, вертикальной и горизонтальной специализацией. На предприятии работники объединены в коллектив на трех уровнях. Высшим уровнем объединения работников является весь коллектив предприятия. Промежуточный уровень представлен вторичным коллективом работников. Это коллективы цехов, лабораторий, отделов. Нижний уровень объединения работников представлен первичным коллективом с устойчивыми межличностными отношениями. Структура коллектива предприятия представляет собой набор социальных статусов работников. Управление развитием социального компонента предприятия является основой социальной эффективности организации через мониторинг, анализ интеграционных и ценностно-ориентированных процессов, стимулирование и мотивацию трудовой активности коллектива.

Управление человеческими ресурсами предприятия тесно связано с инновационными процессами, которые вносят радикальные изменения в формы организации труда, содержание процессов труда, методов и стимулов приобщения человека к труду. На российских предприятиях наиболее часто встречаются типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива, такие как недостаточный уровень компетентности руководителя, неквалифицированные сотрудники, неэффективные методы принятия решений, низкие творческие способности коллектива, закрытость и конфронтация сотрудников, непродуктивные отношения друг с другом. Непрерывная работа с персоналом – это способ преобразования регулирующей составляющей управленческого процесса на предприятии. Технологии управления персоналом предприятия включают в себя совокупность социально-экономических методов воздействия управляющей системы на управляемую подсистему с целью повышения эффективности целевой функции организации за счет совершенствования кадрового состава и формирования коллектива предприятия, адаптированного к требованиям социально-экономической ситуации.

Работа с коллективом представляет собой анализ и преодоление трудностей в межличностных отношениях, снижающих общую эффективность экономической деятельности предприятия. Работа с персоналом в рамках производственно-функциональной структуры – это управление отношениями в целевых группах и производственных подразделениях, созданных согласно штатному расписанию. Эта работа в процессе формирования структуры коллектива связана с проектированием профессиональной и

организационной структуры, подбором, расстановкой кадров, стимулированием и мотивацией работников к труду. Эффективная работа с персоналом ведет к росту производительности труда и ускорению темпов экономического развития предприятия. В работе с персоналом предприятия можно выделить элементы, формирующие систему работы с кадрами: подбор, найм, развитие, мотивацию, высвобождение.

Современным направлением работы с персоналом на российских предприятиях является прогнозирование потребности в рабочей силе по профессионально-квалификационным группам, планирование структуры рабочей силы для конкретных производственных звеньев, обоснование источников и форм получения новой рабочей силы, планирование форм и методов подготовки, переподготовка и повышение квалификации персонала на предприятии, привлечение трудового коллектива к управлению предприятием. Российские предприятия ориентированы на классический подход в управлении персоналом, ограничиваясь совершенствованием методов и технологией управления.

Большинство российских предприятий сталкиваются с трудностями эффективного использования знаний работников, социально-личностного и творческого потенциала своих сотрудников, в то время как зарубежные фирмы главный акцент в технологиях управления персоналом делают на развитие элементов творческого труда, рост кадрового потенциала и инновационные подходы управления персоналом. Общей чертой российских и зарубежных предприятий в работе с персоналом остается активность воздействия управляющей системы и ее ведущее начало в работе с персоналом.

Главным вопросом в работе с персоналом является проблема «устаревания». Российские предприятия многих отраслей имеют средний возраст рабочей силы выше 45 лет, что негативно сказывается на эффективности экономической деятельности предприятия и его восприимчивости к инновациям. На таких предприятиях происходит профессиональное «устаревание» работников, которое связано с отставанием знаний специалиста в данной области от общего уровня науки. На российских предприятиях при неэффективных программах повышения квалификации рабочей силы возникает «устаревание» работника по должности, которое вызвано снижением знаний из-за сдерживания развития старыми должностными инструкциями. Российские предприятия страдают, прежде всего, от консервативных работников, которые формально участвуют в инновационных изменениях структуры трудового коллектива и некачественных управленческих решений вследствие низкой профессиональной компетенции.

В работе с персоналом на ведущих российских предприятиях для повышения производительности труда используются принципиально новые подходы, включающие в себя системность и комплексность воздействия на работника коллективной и индивидуальных форм работы в рамках теоретически обоснованной концепции «человеческих ресурсов». Данная концепция основана на признании экономической целесообразности капитальных вложений в подбор персонала, поддержание его в трудовой форме, непрерывное обучение, выявление качеств, которые способствуют профессиональной деятельности.

Отличительными особенностями концепции «человеческих ресурсов» являются экономические критерии для оценки роли человеческого фактора в производстве, такие как необходимость обеспечения соответствия уровня квалификации сотрудников требованиям предприятия, бюджетирование и контроль распределения издержек на рабочую силу через создание эффективной системы мотивации сотрудников, усиление чувства принадлежности сотрудников к организации, определение приоритетных направлений в работе с персоналом на предприятии. Российские предприятия, использующие американскую систему управления в работе с персоналом, ориентированы на внешний рынок рабочей силы, состояние и динамику развития национальной экономики, спрос на конкретный товар. Работник подбирается в соответствии с требованиями рабочего места, его функциональными задачами и условиями труда. Социальная модель жесткого подчинения работника руководителю дополняется неустойчивым статусом работника, жизненной философией с доминированием принципа собственной независимости. Российские предприятия, реализующие элементы американской системы управления персоналом, сталкиваются с высокой текучестью кадров, несбалансированностью социального климата в коллективе и частичной демотивацией работников. Преимуществом такой системы управления персоналом, построенной по принципу «входа-выхода», является система жесткого контроля, логичность, четкость, обоснованность и эффективность принятия управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Способность предприятия решать быстро текущие задачи, гибко реагировать на изменение внешней среды позволяет упростить процедуры приема, перемещения и увольнения работников, активизировать процессы дерегулирования национального рынка рабочей силы.

Российские предприятия, ориентированные на японскую систему управления персоналом, максимально эффективно концентрируют и используют внутренние ресурсы за счет развития кадрового потенциала, повышения образовательного и личного потенциала работника. Японский стиль управления персоналом повышает мобильность предприятия, связывая внутренние ресурсы и его внешнюю среду. Технологии работы с персоналом предприятия японской системы управления ориентированы на получение стратегических преимуществ, формируя групповое и индивидуальное поведение сотрудников, раскрывают творческий потенциал в ходе системы «пожизненного найма».

Сибирский химический комбинат является крупным и уникальным предприятием ядерной энергетики России. Основной деятельностью предприятия с уникальным ядерно-технологическим циклом, куда входят восемь заводов, научно-

исследовательский и конструкторский институт, а также вспомогательные подразделения, является производство ядерного топлива для атомной энергетики. Численность работающих составляет около 15 тысяч человек. Предприятие реализует эффективную кадровую политику, обновляя коллектив работников за счет молодых специалистов, реализуя непрерывную систему повышения квалификации производственного и управленческого персонала на основе разных форм обучения. Для специалистов проводятся технические и экономические семинары, производственно-технические курсы, школы передовых приемов и методов труда, курсы бригадиров. В общей структуре персонала предприятия около 25% имеют высшее образование. Руководящие работники предприятия и его подразделений повышают свой профессиональный уровень, обучаясь на факультетах повышения квалификации, в аспирантуре и докторантуре, а так же в рамках президентской программы по подготовке руководящих кадров. Высокие требования к безопасности предприятия делают экономически оправданными расходы на совершенствование системы управления персоналом предприятия и развитие системы бюджетирования расходов на персонал. На предприятии особое внимание уделяется вопросам морального и физического «устаревания» персонала, снижения среднего возраста работника и эффективного его высвобождения, через систему стимулирования выхода на пенсию.

Современная кадровая политика предприятия дополняется эффективной социальной политикой, направленной на удовлетворение социальных потребностей работников, обеспечение определенных социальных стандартов уровня и качества жизни. Воздействие специфических факторов производственной среды и проживания компенсируется основными направлениями социальной политики предприятия: созданием социально-бытовых условий, обеспечением социально-экономических гарантий работникам предприятия, компенсацией работникам и членам их семей факторов риска. СХК является основным предприятием экономики Томской области, обеспечивающим третью часть совокупного валового регионального продукта. Современные инновации, многоуровневая система управления персоналом предприятия основаны на сочетании разных элементов управленческих технологий с преобладанием «мягких систем» управления в сочетании с коллективной и индивидуальной ответственностью, необходимостью совершенствования системы оплаты труда.