

ИЗ ФОНДОВ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

Ишигенов, Иван Валерьевич

1. Совершенствование процесса управления персоналом на предприятиях инженерно-технической сферы агропромышленного комплекса в условиях становления рыночной экономики

1.1. Российская государственная библиотека

Ишигенов, Иван Валерьевич

Совершенствование процесса управления персоналом на предприятиях инженерно-технической сферы агропромышленного комплекса в условиях становления рыночной экономики [Электронный ресурс]: На примере Республики Бурятия : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 .-М.: РГБ, 2003 (Из фондов Российской Государственной библиотеки)

Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в т. ч.: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; землеустройство и др.)

Полный текст:

<http://diss.rsl.ru/diss/03/0555/030555019.pdf>

Текст воспроизводится по экземпляру,
находящемуся в фонде РГБ:

Ишигенов, Иван Валерьевич

Совершенствование процесса управления
персоналом на предприятиях
инженерно-технической сферы
агропромышленного комплекса в условиях
становления рыночной экономики

Москва 2002

Российская государственная библиотека, 2003
год (электронный текст).

61:03-8/1638-1

Московский государственный агроинженерный университет

им. В.П. Горячкина

на правах рукописи

Ишигинов Иван Валерьевич



Совершенствование процесса управления персоналом на предприятиях инженерно-технической сферы агропромышленного комплекса в условиях становления рыночной экономики (на примере республики Бурятия)

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (специализация – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: АПК и сельское хозяйство)

Диссертация на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.т.н., профессор Нефедов Б.А.

Москва – 2002

Содержание

Введение	3
Глава 1 Состояние вопроса и задачи исследования процесса управления персоналом предприятий инженерно-технической сферы АПК	8
1.1 Персонал предприятий инженерно-технической сферы АПК как объект исследования	8
1.2 Анализ исследований зарубежных и отечественных ученых в области управления	12
1.3 Обоснование задач исследования процесса управления персоналом в инженерно-технической сфере АПК	26
Глава 2 Теоретико-методологические вопросы управления персоналом инженерно-технической сферы АПК	31
2.1 Об уточнении терминологии исследования	31
2.2 Обоснование применения комплексной системы управления персоналом в инженерно-технической сфере АПК	45
2.2.1 Экономическая составляющая комплексной системы	45
2.2.2 Организационная составляющая комплексной системы и методика оценки организационного потенциала	56
2.2.3 Социальная составляющая комплексной системы и методики оценки социальной напряженности и урегулирования спорных (конфликтных) ситуаций	63
Глава 3 Результаты исследования персонала предприятий инженерно-технической сферы АПК	74
3.1 Теоретические вопросы проведения исследования	74
3.2 Проведение исследования персонала предприятий инженерно-технической сферы АПК республики Бурятия и анализ его результатов	78
3.3 Оценка экономической эффективности процесса управления персоналом	103
Выводы и предложения	108
Список литературы	111
Приложения	118

Введение

С началом радикальных экономических преобразований предприятия инженерно-технической сферы агропромышленного комплекса (ИТС АПК) вынуждены были изменить способы и методы ведения хозяйственной деятельности. Кроме того, экономический кризис вызвал необходимость переосмысления многих управленческих концепций, заставил более рачительно относиться к имеющимся ресурсам и возможностям, в том числе и к человеческим, и привел к пониманию того, что для обеспечения успешной деятельности уже не достаточно только земли и капитала, необходимы еще и специальные знания. Предприятия ИТС АПК стали нуждаться в научном подходе к управлению персоналом, который помог бы эффективно функционировать в новых, рыночных условиях хозяйствования.

Управление персоналом – одна из областей менеджмента, которая эволюционировала с самого начала становления управления как науки. Теорией и практикой управления персоналом занимались: Р. Оуэн, Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг. Позднее эти вопросы исследовали Р. Хекман, Л. Саттл, Г. Олдхэм, Р. Паскаль, Э. Этос, М. Майнер, У. Глюик, Э. Шейн и другие ученые.

В России, существенный вклад в теорию и практику управления персоналом внесли такие ученые как академик Струмилин С.Г., Богданов А.А., Гастев А.К., Добрынин В.В., Керженцев П.М. Кроме того, разработкой научно-методических основ управления трудовыми ресурсами занимались Котляр А.Э., Касимовский Е.В., Новицкий А.Г., Колосова Р.П., Коровяковская Н.В., Литвяков П.П., Косаев А.Г., Костаков В.Г. В настоящее время проблемы управления персоналом являются объектами исследований Генкина Б.М., Дятлова В.А., Зайцева Г.Г., Кибанова А.Я., Травина В.В.

Что касается ИТС АПК, то вопросы трудовых ресурсов, персонала и управления им находились в центре внимания таких ученых, как академик Черноиванов В.И., Андреев П.А., Кузнецов В.В., Орлов В.Н., Падерин Ю.Г., Пильщиков Л.М., Скиба А.П., Солдовский В.И. и других. Они исследовали

комплекс вопросов, связанных с расчетом потребности, численности и оплаты труда персонала. При всей их важности, как таковой персонал ИТС АПК и вопросы управления им недостаточно изучены, не определена терминология в области управления персоналом ИТС АПК. Более того, не ставилась и задача их изучения.

Считаем, что современный кадровый менеджмент не может быть представлен в виде жестких схем и правил, поскольку догмат может привести к необоснованному упрощению и, следовательно, к искажению реального положения. Немаловажно и то, что слепое копирование зарубежного опыта не приводит к положительным результатам, а зачастую напротив усугубляет и без того непростое экономическое положение предприятий.

По нашему мнению, важно комплексно подойти ко всему процессу управления персоналом, с учетом того, что с трансформацией плановой экономики в рыночную изменился характер труда, и все более усиливается ориентация на современные подходы к данному процессу. Отметим и то, что синтез зарубежного опыта управления персоналом и теоретические и практические достижения российских ученых в этой области, представляет собой интересную и сложную проблему, ставят ряд дискуссионных, а потому недостаточно изученных вопросов. Их грамотное и рациональное решение, вероятно, поможет оптимизировать деятельность предприятий ИТС АПК для рыночных условий хозяйствования. В связи с этим считаем, что функционирование предприятий в рыночных условиях, а тем более на этапе их становления требует изменения системы управления персоналом, более того, изменения управленческого мышления руководителей всех уровней. Наряду с этим, исследование персонала предприятий ИТС АПК и процесса управления им позволит выработать рациональные подходы, отвечающие современным требованиям и более эффективные методы управления им. Все это и обусловило выбор темы диссертационной работы.

На основе вышеизложенного представляется возможным сформулировать цель исследования: используя теоретические основы, обобщив зарубежный и

отечественный опыт и проанализировав современные процессы и явления в сфере управления персоналом выработать рациональные подходы и разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятиях ИТС АПК, в условиях становления рыночных отношений. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать развитие теории управления персоналом за рубежом и в России.
2. Провести исследование состояния персонала в ИТС АПК, его количественных и качественных характеристик.
3. Обосновать систему мер по управлению персоналом в рамках формирования комплексной системы управления персоналом в ИТС АПК.
4. Разработать рекомендации по внедрению комплексной системы управления персоналом в производственную деятельность.

Объект исследования: промышленно-производственный и управленческий персонал предприятий ИТС АПК и закономерности изменения его количественных и качественных характеристик в условиях нестабильных рыночных отношений.

Предмет исследования: количественные и качественные характеристики персонала предприятий ИТС АПК. (Стаж работы, возраст, уровень образования, отношение к проводимым реформам, доминирующие потребности, мнения о деятельности предприятия и руководства, предпочтения сфер деятельности и готовность к переобучению, неудовлетворенность факторами труда, оценка условий труда и степени его механизации и автоматизации)

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области управления и экономики, законодательные и нормативные акты Российской Федерации. В процессе исследования применялись: экспериментальный, абстрактно-логический, монографический, аналитический методы.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на основе

комплексной системы состоящей из экономической, организационной и социальной составляющих. Методика оценки организационного потенциала предприятий. Методика оценки социальной напряженности в трудовых коллективах. Дано определение: персоналу ИТС и процессу управления персоналом в ИТС АПК. Построена модель урегулирования спорных и конфликтных ситуаций в трудовых коллективах ИТС АПК на основе матричного инструментария теории игр. Разработан социологический инструментарий (анкеты) для проведения исследований в области кадрового менеджмента в ИТС АПК. Обоснована и предложена к применению в ИТС АПК концепция социального партнерства.

Практическая значимость исследования подтверждена актом о внедрении результатов исследования в деятельность Центрального научно-исследовательского института инновационных проблем и маркетинга в АПК (ЦНИИМ), заключением независимых экспертов в части применения разработанного социологического инструментария. Проведенное диссертационное исследование отвечает принятой Министерством сельского хозяйства РФ Концепции кадрового обеспечения АПК в условиях становления и функционирования рыночной экономики и Концепции кадровой политики АПК республики Бурятия (РБ) в условиях перехода к рыночной экономики.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы были доложены, обсуждены и одобрены на конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов, аттестации аспирантов на Совете инженерно-экономического факультета и заседаниях кафедры "Управление и право в АПК" МГАУ им В.П. Горячкина, заседании технического совета ОАО "Новая Брянсельмаш". Материалы диссертации использовались при подготовке лекционных и практических занятий по курсу "Менеджмент в АПК".

Публикации. По материалам исследований опубликовано 3 статьи.

Структура и объём диссертации: Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе

проанализированы работы отечественных учёных, исследовавших различные аспекты деятельности ИТС АПК. Показано, что этой сфере, до настоящего времени вопросы изучения процесса управления персоналом не ставилась достаточно широко. Предпринята попытка дать собственное определение персонала ИТС АПК. Проведен анализ исследований зарубежных и отечественных учёных по вопросам управления. Дан обзор современных подходов к управлению. Доказывается их многоаспектность. Отмечается, что в настоящее время в ИТС АПК нет системы управления персоналом адекватной их специфике. Обоснованы цель и задачи исследования и предложена к применению комплексная система управления персоналом, на основе экономической, организационной и социальной составляющих.

Во второй главе уточнена применяемая в сфере управления терминология и дано собственное понимание термина "управление персоналом на предприятиях ИТС АПК". Подробно рассмотрена и предложена к применению комплексная система управления персоналом на основе управленческого учета персонала, оценки организационного потенциала руководителей и специалистов и концепции социального партнерства. Даны методики внедрения управленческого учёта, оценки организационного потенциала и модель урегулирования спорных и конфликтных ситуаций на основе матричного инструментария теории игр в рамках социального партнерства. Приведены данные исследования социальной напряженности в трудовых коллективах ИТС АПК республики Бурятия.

В третьей главе рассматриваются теоретические вопросы проведения исследования на основе анкетного опроса персонала и приведены полученные результаты экспериментального исследования, применения методик оценки организационного потенциала и оценки социальной напряженности в трудовых коллективах. Представлен их анализ, а также предпринята попытка обосновать определение экономической эффективности процесса управления персоналом. Рассмотрен пример применения модели урегулирования спорных (конфликтных) ситуаций в трудовых коллективах.

Глава 1 Состояние вопроса и задачи исследования процесса управления персоналом предприятий инженерно-технической сферы АПК

1.1 Персонал предприятий инженерно-технической сферы АПК как объект исследования

Инженерно-техническая сфера агропромышленного комплекса (ИТС АПК) – совокупность услуг по обеспечению сельскохозяйственного производства машинами, оборудованием и приборами, по эффективному использованию и поддержанию их в исправном состоянии в течении всего периода эксплуатации[82].

Персонал предприятий ИТС АПК важная составляющая трудовых ресурсов АПК, однако, вопросы управления персоналом недостаточно изучены, поскольку труд в этой сфере долгое время считался вспомогательным и входил в качестве подготовительно-заключительных или дополнительных операций в основной процесс труда[67].

В трудах ученых, занимающихся проблемами ИТС АПК, недостаточно говорится о важности кадрового вопроса. Академик Черноиванов В.И. отмечает, что в связи с тяжелой ситуацией в экономике страны в целом, и в сфере сельского хозяйства в частности, существующая база ИТС АПК утрачивает свои кадры[85]. О персонале говорится вскользь, достаточное внимание этому вопросу не уделяется [11,70]. Кузнецов В.В. обращает внимание, как на административный, так и на производственный персонал[48]. Однако, считаем, что персонал и вопросы управления им в данной сфере требуют дальнейшего изучения.

В основном до сих пор уделяют внимание лишь вопросам расчета потребности, численности персонала, оплаты труда. При всей важности перечисленных аспектов как таковой персонал ИТС АПК недостаточно глубоко изучен. То есть до настоящего времени исследовался небольшой комплекс вопросов, который соответствует фрагментам современной кадровой политики. Ведь рас-

чет потребности в персонале – это первый этап управления персоналом, вопросы заработной платы – четвёртый[56]. Таким образом, до сих пор проблема управления персоналом в ИТС АПК, не только не рассматривалась в комплексе, но и не ставилась задача такого рассмотрения.

Между тем, с каждым, годом по мере совершенствования рыночных механизмов и тех новых требований, которые они предъявляют к вопросам управления персоналом, существует вероятная опасность того, что предприятия ИТС АПК могут остаться в стороне от передовых идей, технологий и методов управления персоналом. Это может привести к снижению эффективности всей системы АПК, которая и так функционирует не очень успешно. Это связано с тем, что условия рынка подразумевают в деятельности всех хозяйствующих субъектов наличие управленческой составляющей и отводят ей далеко не последнее значение. Так как именно управленческая составляющая есть инструмент, организующий функционирование производства для достижения определенных целей. И её суть заключается в умелом и рациональном использовании ресурсов (люди, материалы, оборудование, финансы). Здесь важно отметить, что формирование и использование ресурсов, организация и оптимизация их движения – сфера прямой деятельности людей. Эта сфера определяет эффективность всех происходящих процессов, поэтому достаточно важно её исследовать и научиться эффективно управлять ею. Чтобы сделать это нужно определить объект исследования. До настоящего времени персонал ИТС АПК, как объект исследования не был определен.

Между тем ИТС АПК – сложный, многогранный комплекс работ, которыми занято достаточное количество людей, имеющих соответствующую профессиональную подготовку и квалификацию. Целью управления которой является обеспечение высокого уровня технической готовности машин к производству работ при одновременном снижении материальных и трудовых затрат, улучшения технико-экономических показателей техники[55].

Это, в определенной степени, усложняет подход к выработке единого определения и классификации профессионального состава работников ИТС АПК,

как объекта исследования, что приводит к различной интерпретации состава различных профессиональных групп, создает определенную терминологическую путаницу. В условиях научно-технического прогресса, специализации агропромышленного комплекса меняется характер и содержание труда в сельском хозяйстве, профессиональный и квалификационный состав работников. В сельском хозяйстве появились новые профессии, ранее свойственные лишь индустриальному, промышленному производству (электротехники, мастера-наладчики), в то же время сократились отдельные группы ранее широко представленные, например, прицепщики. Этот процесс начался с широким внедрением в сельскохозяйственное производство техники и машин и привел к появлению профессий механизаторского профиля. А с появлением и широким внедрением сельскохозяйственной техники и машин возникла обоснованная необходимость их технического обслуживания и ремонта. Процесс внедрения новейших достижений сельскохозяйственного машиностроения в производство приведет к появлению новых специальностей, требующих высокого уровня специальных знаний. Ранее к персоналу ИТС АПК относили лишь механизаторские кадры. Однако в широком толковании к понятию механизаторы, механизаторские кадры относят всех работников, так или иначе связанных в процессе труда с машинами и механизмами[65]. Скиба А.П. высказывает мнение, что персонал ИТС АПК и его квалификация в современных условиях – это нематериальные активы[75]. Таким образом, исходя из проанализированных источников, можно отметить следующее:

- До настоящего времени нет определения категории "персонал ИТС АПК";
- Говорится только о механизаторских кадрах, к которым относят и работников ИТС.

Считаем, что для более глубокого изучения процессов управления ИТС АПК необходимо все-таки выделить из понятия механизаторские кадры персонал ИТС. И предлагаем следующую формулировку персонала ИТС с разделением на производственный (основной) и управленческий персонал.

Производственный персонал – это представители одной из профессиональных групп сельского хозяйства, имеющие глубокую специальную подготовку и (или) обладающие специальными знаниями и навыками для осуществления технического обслуживания и ремонта сельскохозяйственной техники. Это не только механизаторы, но и слесари-ремонтники, токари, механики.

Управленческий персонал – это представители одной из профессиональных групп сельского хозяйства, имеющие профессиональную подготовку в области техники, экономики и управления производством. К ним можно отнести инженерно-технических работников, экономистов, бухгалтеров, работников аппарата управления. Персонал можно классифицировать по сложности и ответственности труда (квалификационное разделение труда) и по уровню образования. Отметим, что персонал ИТС АПК имеет среднее и высшее образование и опыт работы в сфере сельского хозяйства.

Труд производственного персонала в ИТС АПК достаточно сложен и обладает определенной спецификой: периодичность работы по срокам ремонта и технического обслуживания, сезонность, тяжесть труда, связанная с недостаточной механизацией и автоматизацией работ, низкие санитарно-гигиенические условия работы. Солдовский В.И. отмечает, что если предприятие ИТС АПК расположено в сельской местности, то значительно проявляются различия в образе жизни городского и сельского жителя[77]. Эти факторы приводят к снижению производительности труда, утрате его значимости.

Как ремонтно-обслуживающее, так и ремонтно-эксплуатационное производство воздействует на конечные результаты сельского хозяйства через высокую техническую готовность, надежность и экономичность. Отлаженное и качественное обслуживание и ремонт техники прямо связаны с эффективностью её использования и могут способствовать формированию положительного имиджа предприятия ИТС АПК, что послужит притоку новых клиентов и заказчиков. Поэтому в повышении качества обслуживания и ремонта, и как следствие – эффективности работы всего предприятия большое внимание следует уделять его персоналу. Как производственному – выполняющего основной объ-

ём работ, так и управленческому, который выбирает оптимальные решения, формы и методы руководства. В целом, от степени подготовки, опыта и квалификации персонала, рациональной кадровой политики зависит успешное развитие предприятия ИТС АПК.

1.2 Анализ исследований зарубежных и отечественных ученых в области управления

Логику предмета исследования трудно раскрыть без анализа исторического процесса его становления. Поэтому целесообразно обратиться к основным вехам возникновения и эволюции концепции управления.

Индустриальная организация производства, как предпосылка расширения масштабов промышленности и повышения производительности нуждается в специфических формах управления и надзора за работниками предприятий. Впервые, управление, оставаясь особым видом деятельности, приобретает черты производительной деятельности, без которой упорядоченное функционирование общественного производства практически невозможно.

В процессе развития общественного производства происходит постепенное отделение работников от средств труда, приобретшее свою законченную форму в виде отношений наемного труда и капитала. Разрушая личную зависимость между людьми, капитализм ставит на их место формальную личную свободу индивида, необходимую для осуществления рыночной сделки, включающую акт продажи рабочей силы собственнику средств производства. Одновременно, человек освобождается и от тех естественных связей, которые в прежние исторические эпохи делали его частью различных социальных сообществ. Наемный труд, основанный на новых формах господства и подчинения, возникает на месте цехового хозяйства, сословного строя и принудительного труда.

При феодальном государстве "землю...рассматривали не как полезное в каждой своей части, а как неделимое достояние, принадлежащее короне, церк-

ви...и до тех пор...были затруднены правильное использование земли и подлинная оценка человеческих сил"[22].

Позднее полагали, что при полной свободе передвижения товаров и денег, капитала и труда ресурсы общества будут использоваться наиболее рациональным способом, а мастерство каждого отдельного работника будет столь же важным фактором производительности, как и разделение труда. Исходя из этого, была провозглашена необходимость перехода к политике, предусматривающей отмену всех законодательных актов, ограничивающих мобильность рабочей силы.

В сравнении с предшествующими эпохами, роль личной свободы, инициативы и ответственности при капитализме существенно возрастает. К. Маркс отмечал, что наемный рабочий лучше раба, так как он, продавая рабочую силу как товар, ответственен за его качество, в противном случае, наёмный рабочий будет вытеснен с рынка другими продавцами аналогичного товара. А. де Сен-Симон считал, что промышленное общество будущего менее всего потребует управления людьми. Место управления людьми займет администрация, система управления вещами. Индустриальное общество – это общество производящее, и его главный организационный принцип состоит в увеличении власти человека над вещами, а функцией является производство полезных вещей. Вся жизнь индустриального общества вращается вокруг оси производства. Этот технократический подход заимствовал модель политического управления из практики управления большими индустриальными концернами. Казалось, что ими не управляют, а администрируют. Иначе говоря, фабричная модель управления разрабатывалась для общественного масштаба.

В те времена капиталисты и представляющие их интересы управляющие принимали все решения, затрагивающие как технологическое состояние производства, так и его социальную организацию. Рабочие, подвергавшиеся жестокому обращению со стороны мастеров, систематически ущемлялись в правах, были лишены возможности использовать официальные каналы для опротестования несправедливых решений и апелляции к администрации предприятия.

Управленческая политика тех лет может быть охарактеризована как деспотизм, эксплуатация и произвол по отношению к подчиненным.

Эпоха первых фабричных предприятий характеризуется жесткой дисциплиной и военнообразным строем организации. Первые управляющие широко использовали методы военной дисциплины и устрашения для обеспечения безусловного повиновения работников, однако с наступлением индустриальной революции множество новых работников оказалось втянуто в сферу производства на основе иных принципов повиновения и дисциплины.

Со временем пришло понимание того, что в упадке производительности труда повинны неэффективные системы управления. Если в старых системах управления инициативность трудящихся возникала периодически, то в научном менеджменте она достигается регулярно. Ф.У. Тейлор писал в связи с этим: "забота каждого предпринимателя состоит в том, чтобы добиться подлинной инициативы от своих рабочих" и, что "основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя, вкупе с максимумом благосостояния каждого работника"[81 – с.90, с.9]. То есть, несмотря на то что, большинство людей считает, что фундаментальные интересы работников и предпринимателей антагонистичны, научный менеджмент исходит из убеждения, что их коренные интересы совпадают, и процветание предпринимателей не может быть устойчивым, если ему не сопутствует повышение благосостояния работников.

В связи с этим искались пути индивидуального развития работников через снижение их утомляемости, научного отбора на соответствующие профессии, а также через совершенствование системы стимулов. Однако при всем этом акцент делался не на коллективных качествах людей, а на индивидуальных. Считалось, что надзор за рабочими должен носить функциональный характер и осуществляться на каждой фазе производства. Таким образом, на смену власти одного управляющего пришла функциональная администрация, что, явилось новым шагом в деле управления индустриальными организациями. Но важно отметить, что система Тейлора была рассчитана только на высококласс-

ных и квалифицированных рабочих. Тех, кто не мог или не хотел напряженно работать в новых условиях, увольняли. Главная цель разработанных Тейлором методов состояла в том, чтобы любыми средствами развить производительность труда работников, хотя бы и за счет сверхэксплуатации.

Труды другого ученого – Г. Ганта – характеризуют осознание роли человеческого фактора в промышленности, и убеждения в том, что рабочему должна быть предоставлена возможность, обрести в своем труде не только источник материального обеспечения, но и состояние удовлетворенности. В частности, отмечается: "Все, что мы предпринимали должно находиться в согласии с человеческой природой; мы не можем понукать людьми, мы обязаны направлять их развитие"[20]. Предполагалось, что этот идеал может быть достигнут путем постановки перед работниками конкретной производственной задачи с перспективой получения премии за ее своевременное и точное выполнение. Таким образом, считалось, что эпоха принуждения к труду уступила место эпохе знаний и политика будущего состоит в стремлении обучать и вести людей к совместной выгоде всех заинтересованных сторон. По мере того, как работники становятся все более квалифицированными и овладевают лучшими навыками труда, они теряют без пользы значительно меньше времени и приобретают большую социальную ответственность.

Существует точка зрения, что организации тех лет можно сравнить с армией. Действительно, военный тип организации внес немало ценного в другие типы организаций своим примером дисциплины, определенных уставов, эффективностью в определении ответственности, поскольку был вызван к жизни необходимостью эффективного управления и обращения с большими массами людей. Но он же явился причиной ошибок, при построении организаций иного типа, основанных на принципах саморазвития и внутренней мотивации, где насильственное навязывание специфических черт военнообразной организации вело к экономической неэффективности и необоснованной трате ресурсов.

Таким образом, главный недостаток научного управления, базирующегося на рациональности везде и во всем, состоит в создании жесткой неподвиж-

ной системы, которая, в сущности, отвергает любые нововведения в организации и технологии производства, лишает его динамизма.

Схожим недостатком обладает и теория бюрократии, основоположником которой считается М. Вебер. Согласно ей, крупное производство не может нормально функционировать без разветвленного бюрократического аппарата. И капитализм является наиболее рациональной основой деятельности бюрократической администрации. Считалось, что бюрократический тип организации, способен достичь высшей степени эффективности и является наиболее рациональным из всех форм существования власти над людьми. Он превосходит их точностью, строгой дисциплиной, стабильностью, ответственностью и основывается на следующих принципах:

1. создание сфер компетенции путем распределения постов и должностей между служащими;
2. должностное лицо наделено правами и обеспечивается работой лишь в той мере, в какой оно выполняет свой долг;
3. система иерархична, то есть каждое вышестоящее лицо обладает властью над нижестоящим и в свою очередь подчинено вышестоящему;
4. любой чиновник имеет право регулировать деятельность своих подчиненных.

Бюрократию можно истолковать как все возрастающее разделение функций. Как только привлеченный труд стал более интенсивным и сложным, контроль над ним стал делегироваться подчиненным. Хотя бюрократическая форма организации управления характеризуется как совершенно безразличная к человеческим нуждам, она, тем не менее, представляла ощутимый прогресс по сравнению с куда более жесткой практикой фабричных систем управления. Практическое внедрение бюрократических принципов управления упорядочивало осуществление управляющих воздействий, и поэтому, в определенной мере, ограничивало их. То есть, если подчиненный действовал в строгом соответствии с предписанными правилами, то и вышестоящее лицо не могло поступать произвольно, и было вынуждено считаться с принятой регламентацией трудового процесса.

Подобная деперсонализация власти, при которой полномочия управляющего определяются по должностным функциям, а не по личным качествам, являются главным результатом внедрения в практику бюрократических моделей. Такое управление зависит не от конкретных людей, а от совокупности неких административных принципов.

Вместе с тем бюрократические модели организации имели серьезные недостатки социального характера. Главный из них состоял в том, что рабочим не нужно заниматься решением возникающих производственных проблем, не за чем прибегать к творческим поискам, поскольку решения по всем вопросам функционирования предприятия принимаются в управляющем "центре" и доводятся до работников сверху по скалярной цепи. Однако вскоре пришло осознание того, что если организация хочет выжить, необходимо выработать новое понимание роли мотивации и поведения людей в организации производства.

Западные теоретики управления в 30-е годы прошлого века поняли, что эффективность труда в формализованных организациях с глубоким разделением труда повышается на безгранично, существует предел, за которым материальное стимулирование труда не приводит к повышению его производительности. Именно в этот период происходит становление школы "человеческих отношений".

Основоположник школы Э. Мэйо полагал, что прежние управленческие методы "всецело направлены на достижение материальной эффективности, а не на утверждение сотрудничества"[58]. Школа человеческих отношений провозглашала, что технологические и экономические аспекты эффективности производства должны рассматриваться через их взаимосвязь с социальным аспектом индустриальной организации. В рамках этой теории, человек перестал рассматриваться как сугубо "экономический" субъект. Считалось, что любая организация обладает единой и интегрированной социальной структурой и, что экономический фактор в производственных отношениях не менее значим, чем эмоциональный, а из многообразия причин, влияющих на производительность труда работников, наиболее веские формируются в процессе их участия в деятель-

ности социальных групп. И задача менеджмента в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развить плодотворные неформальные контакты, которые, как показали проведенные Э. Мэйо в Хоторне эксперименты, весьма существенно влияют на результаты ее деятельности.. Таким образом, производственный процесс имеет и субъективную сторону: он должен давать работнику личную и социальную удовлетворенность.

Такие крупные исследователи человеческих отношений как М.П. Фоллет, А. Маслоу внесли много поправок в прежние концепции управления. Такие, как: увеличение внимания к социальным потребностям человека, отказ от приоритета иерархичности власти, признание неформальной стороны организации и умонастроений работников, развитие методик и средств взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Дальнейшее развитие доктрины "человеческих отношений" фокусировалось, в основном, на проблемах межличностных отношений и связано с развитием "поведенческих наук"[56]. Такое название вполне соответствовало задачам, которые в сфере управления решались с помощью таких наук как социология и психология. Существенный вклад в развитие "поведенческих наук" внесли К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг. Значительную роль в их становлении сыграли предложенные Д. Макгрегором теории "X" и "Y". Первая, соответствовала традиционной точки зрения на руководство и контроль над людьми, вторая – трактовала предпосылки интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе.

Далее получил распространение так называемый "системный подход", основоположником которого считается Л. фон Берталанфи[14, 15]. К. Болдинг, Ф.Е. Эмери дополнили его теоретические разработки, а Ф. Е. Каст и Дж. Е. Розенцвейг обосновали возможность применения системного подхода в управлении. Его использование позволило моделировать процессы управления организациями и положило начало интеграции многих дисциплин, научных школ и концепций в области управления, в том числе и управления персоналом.

Другой самостоятельный научно-практический подход к управлению – ситуационный. Он ориентирован на решение управленческих задач путем применения тех методов, которые наиболее адекватны поставленной задаче и позволяют решить ее наилучшим образом.

Выше мы попытались рассмотреть эволюцию теории управления как общемировой процесс. Свою историю развития теория управления имеет и Россия, но эволюция управленческой мысли в нашей стране не имеет аналогов. В этой связи важен вопрос о периодизации российской, а позднее советской теории управления. В конце XIX века, Россия восприняла мировую идеологию управления. В 20^е годы XX века в СССР большое развитие получили отдельные элементы классической школы управления, и сложилась плеяда выдающихся ученых в этой сфере: Богданов А.А., Гастев А.К., Добрынин В.В., Керженцев П.М., Струмилин С.Г. [41]. Однако уже в начале 30^х годов прошлого века начала формироваться школа командно-административной системы управления, которая доминировала в теории и практике управления до середины 80^х годов. Необходимо отметить, что с середины 60^х до середины 70^х гг., теоретическое наследие 20^х - начала 30^х гг. в области управления стало предметом изучения и применения в различных отраслях народного хозяйства. И только с начала 90^х годов прошлого века Россия вновь встала на путь общемирового развития теорий управления и, в настоящее время, реализует концепцию, в которой переплелись черты американско-европейской и советской школ управления.

Что касается современного состояния теории и практики управления, то 90^е годы XX века характеризуются широким спектром концептуальных подходов связанных с реализацией управленческих воздействий на персонал. Ниже рассмотрим их и дадим краткую характеристику [90].

Management by out (менеджмент на основе выкупа). Суть этого метода в том, что если собственник, осуществляющий управление предприятием и его персоналом, прекращает в силу различных причин осуществлять руководство, то управление этим предприятием берут на себя руководящие служащие. Значение этого метода в том, что главные специалисты взявшие в свои руки все

функции управления обеспечивают преимущество методов управления и соблюдение стратегии экономического и социального "поведения" предприятия во внешней среде.

Management by Delegation (менеджмент на основе делегирования полномочий). Передача части полномочий лицу или лицам, стоящим на более низкой ступени иерархической лестницы. Это, как правило, позитивно отражается на эффективности, как общего процесса управления, так и его части, касающейся управления персоналом. Передача полномочий предполагает, что лицо, которому они переданы по вертикали, будет обладать большей степенью свободы в их исполнении.

Management by Decision Rules (менеджмент на основе делегирования правил принятия решений). Этот метод близок к предыдущему. Однако в этом варианте концепция управления опирается на ограничения прав в осуществлении тех полномочий, которые переданы. Как правило, часть полномочий передается на непродолжительный период времени (иногда строго фиксированный) или на период выполнения конкретного задания. При этом правила, которым должно руководствоваться лицо, строго оговорены и от него требуется не столько инициатива, сколько исполнительность.

Management by Concept (концептуальный менеджмент). На предприятии параллельно разрабатываются несколько управленческих концепций. При этом может быть две модификации этого метода:

- Менеджеры временно освобождаются от рутинной работы, объединяются в группы и разрабатывают концепцию менеджмента предприятия;
- Каждый менеджер в рамках своей деятельности (в данном случае управления персоналом) разрабатывает собственную концепцию управления.

В конечном счете, на основе последовательного приближения того или иного метода формируется концепция менеджмента предприятия, а имеющиеся варианты используются в качестве сценариев, в случае резкого изменения внешней среды.

Management by Exception (менеджмент на основе исключения) продолжает развитие метода Management by Delegation. Все вопросы управления, которые могут быть решены на более низком уровне, передаются соответствующему менеджеру. Круг вопросов каждого из нижестоящих менеджеров закрепляется документально в виде контракта, должностной инструкции или иного документа. Каждый наделяется достаточной степенью свободы в рамках своих полномочий и осуществляет свою деятельность автономно. Вмешательство вышестоящего менеджера в деятельность нижестоящего происходит в исключительных случаях и документально оговорено. Этот метод применяется в тех случаях, когда руководству предстоит решать ряд неординарных производственных, коммерческих или социальных задач. Им уделяется исключительное внимание, и они исключаются из общей сферы управления предприятием.

Management By Insight (инсайт-менеджмент), то есть управление деятельностью работников путем погружения их в проблемы предприятия для более полного и глубокого усвоения этих проблем. В основе этого метода лежит понимание социально-психологических механизмов группового поведения людей, стремящихся к общей цели. Для этого необходимо, чтобы каждый член группы знал цель, на которую ориентирована деятельность группы и способы её достижения. Все это предполагает постоянное информирование сотрудников о текущем состоянии и перспективах развития предприятия, что позволит им не только понять цели и замыслы руководства, но и "включиться" в их исполнение. Этот метод предусматривает постоянную связь "руководитель-подчиненный" и не предполагает участие персонала в формировании целей. С его помощью лишь разъясняют те цели, которые были ранее сформулированы руководством и побуждают к поиску путей их достижения.

Management by Objectives (целевой менеджмент). Это частный случай рассмотренного выше метода, опирается на индивидуальные формы работы руководителя со своими подчиненными и используется преимущественно в группах с малой численностью персонала. Выражается этот метод в том, что руководитель с одним из подчиненных формулирует общую и частные задачи, оп-

ределяют способы ее выполнения, ожидаемый результат, меру ответственности в достижении этого результата. Такую процедуру руководитель осуществляет с каждым (или большинством) подчиненных.

Management by Participation (менеджмент на основе участия в принятии решений). В его основе лежит метод группового участия руководителей и подчиненных в процессе принятия решений, разработки концепции и процедур управления.

Management by Profit (менеджмент максимизации прибыли). Используется, когда в структуре целей предприятия на первом месте стоит максимизация прибыли. В этом случае подразделения предприятия берут на себя полную ответственность за достижение установленного объема прибыли.

Немецкие ученые, предлагают выделять отдельные направления в процессе управления людьми: экономику персонала, экономику труда и управление персоналом. [22]

Экономика персонала – это обеспечение производства сотрудниками в рамках двух требований: во-первых – производство должно быть обеспечено наилучшим образом подходящими работниками; во-вторых – предприятие должно заботиться о своих работниках, путем мотивации, курирования и оплаты труда. Данное направление оперирует теоретическими исследованиями в области психологии и мотивации, законодательными актами индивидуального и коллективного трудового права.

Экономика труда рассматривает более конкретные элементы по сравнению с экономикой персонала. В нее входят такие элементы, как охрана и организация труда, с точки зрения технологии и эргономики, исследование рабочего времени.

Управление персоналом – непосредственное управление людьми на производстве с выполнением всех правил и условий, на основе которых оно осуществляется.

Рассмотрим теперь концепцию интерфункционального управления персоналом, предложенную С. Фишером и которая подразумевает определение и

закрепление задач управления персоналом в спектре производственных функций. То есть каждый руководитель исполняет роль менеджера по персоналу, и одновременно, отдел по управлению персоналом приобретает новые функции. Сдвиг управления персоналом в направлении интерфункционального менеджмента, с его распределением ролей означает участие всех руководителей и специалистов предприятия в процессе управления персоналом. По нашему мнению это будет способствовать решению кадровых проблем предприятия и организации кадровой работы с точки зрения лояльности и компетенции работников, а также позволит избежать технократического подхода к управлению персоналом.

Современная теория управления персоналом имеет трехслойное строение, что позволяет охватывать различные грани работы с персоналом и более рационально применять теоретические подходы к управлению им.

Рассмотрим каждый из трёх слоев. Первый слой практически соответствует экономике персонала, но он не только рассматривает узко поставленную задачу, но и интегрирует с другими областями управления.

Первый слой создает информационный базис для работы с персоналом. И нацелен на регистрацию и оценку персонала, в качественном и количественном отношении, а также на возможные или планируемые изменения состояния персонала в будущем. Далее следует область определения потребности в персонале, целью которой является определение его планового состояния в зависимости от периода времени, квалификации и наличия рабочих мест. После того как произведен анализ состояния персонала и определена потребность в нем, необходимо обеспечить предприятие новыми работниками. Целью области "обеспечения работниками" является создание нового штатного расписания в соответствии с потребностью в персонале. Область развития персонала охватывает все виды обучения работников на предприятии. Область увольнения рассматривает состав работников с точки зрения превышения штата. Взаимосвязь и согласованность областей обеспечения персоналом, развития и увольнения образуют

область управления изменениями. Её основой является координация и определение приоритетов в процессе изменений на предприятии.

Второй слой включает оперативный, тактический и стратегический уровни управления персоналом. Оперативный уровень ориентирован непосредственно на работника или на его рабочее место, а также включает в себя отдельные мероприятия по персоналу. На оперативном уровне протекают все процессы, связанные с непосредственным руководством: заключение трудовых договоров, расчет заработной платы, оформление пенсии. Главный субъект оперативного уровня – отдел кадров. Важным признаком этого уровня является высокая степень вмешательства в деятельность управления персоналом со стороны производственных служб. Данные оперативного уровня собираются для использования на тактическом и стратегическом уровне, в том числе для принятия решений на этих уровнях. Тактический уровень является промежуточным, здесь накапливается информация необходимая для использования на стратегическом уровне. Стратегический уровень может присутствовать в каждой конкретной области управления персоналом, осуществляет интеграцию между областями управления и обеспечивает взаимосвязь стратегического управления персоналом с общей стратегией предприятия.

Третий слой в управлении персоналом может быть ориентирован на поведение и информацию. При ориентации на поведение, управление направлено на потребности, мотивы и моральные ценности работников. Такая ориентация означает уход от технократических способов управления и преследует цель развития творческих способностей работников. Ориентация на информацию обеспечивает работу с персоналом на основе исчерпывающей информации о работнике.

Уже этот небольшой перечень подходов к управлению персоналом и предприятием обнаруживает новые процессы в развитии теории и практики управления. Множественность подходов к управлению предприятием, в том числе к управлению персоналом стала ясно проявляться во второй половине прошлого столетия, и отражает усложнение процессов управления людьми. Это

объясняется большими достижениями в области социологии и социальной психологии, позволивших глубже проникнуть в управленческий процесс. Именно в этот период происходит возрастание роли отдельных наук и научных дисциплин в управлении людьми и не позволяет какой-либо научной дисциплине, подходу продвинуться в "лидеры", сформироваться в научную школу управления. Можно допустить, что время управленческих монотеорий прошло. Это допущение, справедливо смотря по тому, что понимать под "школой управления". Если это некоторая научная концепция, отождествляемая с именем одного или нескольких авторов, то справедливо. Но если под научной школой понимать подход к процессу управления, в рамках которого органично сочетаются несколько научных теорий и концепций, представляющих собой новую систему знаний, то допущение справедливо лишь частично.

Думается, что в ближайшее время в сфере управления людьми на производстве вряд ли появится новая теория, которая "поглотит" существующие теории и подходы. Это дает основание для утверждения, что современный этап управления предприятием, в том числе управления персоналом, следует назвать ситуационным, однако попытка представить современное управление, как череду последовательно разрешаемых ситуаций упрощенно характеризует развитие теории и практики управления.

В настоящее время, в развитии теории управления людьми, ориентация на одну ведущую научную концепцию уступает место процессу ассимиляции теоретических концепций и подходов. Кроме того, все большее значение приобретают прагматические методы управления персоналом, ориентированные на решение текущих производственных задач.

Современное состояние теории управления персоналом не позволяет в полной мере использовать зарубежный опыт в практике российских предприятий ИТС АПК, так как социально-экономические проблемы препятствуют нормальному функционированию предприятий в целом и в области управления персоналом, в частности.

Кроме того, предприятия ИТС АПК вообще не имеют системы управления персоналом адекватной их специфике и отвечающей современным тенденциям развития этой области управления. Ниже попытаемся осветить актуальные проблемы по управлению персоналом стоящие перед предприятиями ИТС АПК и на их основе обосновать задачи, решение которых поможет оптимизировать процесс управления персоналом на этих предприятиях.

1.3 Обоснование задач исследования процесса управления персоналом в инженерно-технической сфере АПК

В настоящее время предприятия ИТС АПК не имеют сформированной системы управления персоналом, которая отвечала бы их специфике, частично связанной с сезонностью работ в агропромышленном комплексе, и зачастую, с сельским укладом жизни работников этой сферы. В этой связи, актуальной и перспективной является возможность её формирования и применение внутри неё новых концепций отвечающих современным требованиям. Понятие "управление персоналом", являющееся ключевым в данной работе, имеет ряд отличий по сравнению с традиционной практикой отдела кадров. При формировании системы управления персоналом необходимо рассматривать людей как конкурентное богатство предприятия, так как в современных условиях это становится все более тесно связанным с вопросами успешной деятельности предприятий. В то время как в странах с высоким уровнем жизни и эффективности производства значительно возросла роль управления персоналом и, сам менеджмент стал более сложным; на отечественных предприятиях специалисты отделов кадров занимаются решением рутинных задач в большей степени, чем перспективным управлением с учетом будущей деятельности предприятия на рынке. Не секрет, что работники предприятий ИТС АПК, лишённые действенных побудителей к качественному труду (низкая заработная плата, её несвоевременная выплата, отсутствие социальных льгот и гарантий, правовая незащищённость) резко снизили интенсивность и результативность труда. Сегодня,

службы управления персоналом занимаются или пытаются заниматься в основном пассивными, защитными функциями: противодействием безработице, социальной защитой, смягчением трудовых конфликтов, а не активными – повышением качества и производительности труда, применением на практике современных теорий и моделей управления персоналом, правовым регулированием трудовых, производственных отношений на основе действующего законодательства. [60]

По нашему мнению, понятие "управление персоналом" предприятий ИТС АПК подчеркивает двойственный характер роли работника, который, с одной стороны, становится объектом руководящего воздействия, а с другой – сам определяет направление такого воздействия путем формулирования определенных требований, предъявляемых своему предприятию. Используемое понятие подчеркивает деятельность свойственную современным предприятиям (а таковыми должны стать все предприятия ИТС АПК) стремящимся к сильной консолидации коллектива, и как следствие – к успешной производственной деятельности.

Иными словами, в условиях нестабильных рыночных отношений предприятиям ИТС необходима надежная система управления персоналом на всех стадиях производственной деятельности, действующая с учетом современных тенденций развития теории и практики управления. Справедливо отметить, что рациональные теоретические и практические подходы к управлению персоналом сложились в нашей стране, но их внедрение в практику предприятий ИТС АПК проходит сложно. Препятствием является не только сложная экономическая ситуация, но и нехватка квалифицированных кадров имеющих достаточный теоретический и практический опыт в области управления персоналом.

Очевидно, чтобы грамотный специалист, квалифицированный работник не оставался редким явлением, а стал типичным представителем предприятий ИТС АПК процесс управления персоналом должен быть изменен. Определение направлений совершенствования управления и развития предприятия и, главное, его персонала предполагает анализ всех внешних и внутренних условий

деятельности. Важно отметить, что отличительная особенность управления персоналом проявляется в двойной сущности – экономической и социальной. Зачастую трудно или практически невозможно разграничить, где начинается экономический аспект и кончается социальный, и наоборот. Сложность возникает и в оценке эффекта от проводимых управленческих мероприятий и воздействий при объединении экономического эффекта с крайне субъективным, не всегда количественно выраженным социальным эффектом. Это нужно учитывать при оптимизации системы управления персоналом.

В хорошо отлаженном производстве управление персоналом заключается в рациональном использовании умственных и физических способностей работников всех категорий. Поэтому во всех сферах деятельности предприятий ИТС АПК должна действовать комплексная система управления персоналом, позволяющая наиболее эффективно применять ограниченные ресурсы, в частности труд персонала. На предприятиях развитых стран существуют системы, которые выполняют весь комплекс функций по обеспечению персоналом, планированию его численности, организации трудовых процессов. Эти системы сформированы для функционирования в определенной сфере деятельности, каждая из которых имеет свою специфику, позволяет подобным предприятиям преуспевать на рынке. В настоящее время у предприятий ИТС АПК нет подобной системы, которая в условиях рыночных отношений была бы надежной на всех стадиях производственной деятельности и действующей с учетом современных тенденций развития теории и практики управления персоналом. В связи с этим попытаемся дать наше видение комплексной системы управления персоналом на предприятиях ИТС АПК, которая на основе общих рекомендаций может быть адаптирована к любым условиям производства.

Отметим, что эта система предусматривает совершенствование её информационного обеспечения. Использование компьютерной техники способствует не столько снижению численности работников отдела кадров, сколько позволяет интенсифицировать процесс управления персоналом.

В настоящее время деятельность работников кадровой службы предприятий ИТС АПК ограничивается, в основном, реализацией простейших функций – прием и увольнение работников, оформление значительного объема кадровой документации. Очевидно, что рыночные отношения предъявляют все возрастающие требования к качеству персонала и эффективности его деятельности и требуют иного подхода к кадровой работе в ИТС АПК. Формирование системы управления персоналом должно начинаться с определения основных направлений деятельности кадровых служб: обеспечение производства квалифицированным персоналом и эффективное его использование; поддержание необходимого уровня компетенции кадровой службы; научно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Кроме того, деятельность системы управления персоналом должна, по нашему мнению, отвечать следующим требованиям: комплексности, то есть учёту взаимосвязи всех производственных областей с управлением персоналом; самосовершенствования системы в целом; применения современных электронных средств.

Предлагаемая нами комплексная система управления персоналом предполагает наличие и взаимодействие трёх составляющих управления персоналом: экономической, организационной и социальной. В данной работе, экономическая составляющая может найти свое отражение в концепции управленческого учёта персонала.

Организационную составляющую предлагаем рассматривать с точки зрения: разделения компетенции по кадровым вопросам между отделом по управлению персоналом с другими отделами, руководителями и специалистами, а также оценки организационного потенциала.

Социальную составляющую рассмотрим на основе оценки социальной напряженности и реализации социального партнерства между работниками и руководством на предприятиях на основе матричного инструментария теории игр, который может быть использован для урегулирования спорных и конфликтных ситуаций в ИТС АПК.

Рациональное и грамотное управление персоналом играет определяющую роль в успешной деятельности предприятия. Поэтому считаем, что комплексная система управления персоналом должна стремиться к реализации следующих положений:

- - создание трудового коллектива, способного обеспечивать эффективную работу предприятия;
 - соблюдение законности в области трудового права;
 - повышение качества трудовой жизни, в том числе условий и оплаты труда;
 - создание условий для внедрения в систему управления персоналом гуманитарного аспекта.

Таким образом, подводя итоги первой главы можно поставить цель исследования: используя теоретические основы, обобщив зарубежный и отечественный опыт и проанализировав современные процессы и явления в сфере управления персоналом выработать рациональные подходы и разработать рекомендации к процессу управления персоналом на предприятиях ИТС АПК, в условиях становления рыночных отношений. Исходя из поставленной цели, задачами исследования будут:

1. Проанализировать развитие теории управления персоналом за рубежом и в России.
2. Провести исследование состояния персонала в ИТСАПК, его количественных и качественных характеристик.
3. Обосновать систему мер по управлению персоналом в рамках формирования комплексной системы управления персоналом в ИТС АПК.
4. Разработать рекомендации по внедрению комплексной системы управления персоналом в производственную деятельность.

Глава 2 Теоретико-методологические вопросы управления персоналом инженерно-технической сферы АПК

2.1 Об уточнении терминологии исследования

Одной из особенностей перехода нашей страны к рыночным отношениям является переосмысление роли человека в системе общественного производства. Постепенно приходит понимание того, что именно высококвалифицированный работник ключевой фактор выживания предприятий в конкурентной борьбе и приспособления их к новой экономической обстановке. За рубежом давно пришли к пониманию этого факта. Неслучайно многие преуспевающие бизнесмены считают людей важнейшим фактором своей организации[57].

Изменения в общественном сознании, повышение роли человека в современной системе производства, вызывают необходимость в пересмотре и переосмыслении имеющихся категорий, их унификации и приспособлении к международным стандартам теории и практики управления. Это позволит достаточно хорошо разобраться во всех тонкостях современной управленческой практики, обеспечить единство подходов к раскрытию главных аспектов данной проблемы, а также иметь надежную основу для дальнейших исследований вопросов управления и выработки его новых форм и методов.

Прежде чем приступить к анализу отношений и процессов, связанных с управлением персоналом в ИТС АПК необходимо провести методологический анализ содержания данной категории и дать обоснование ее применения в сфере экономической терминологии.

Обзор экономической литературы показывает, что для анализа процессов и отношений в сфере труда используются различные экономические категории. Это "рабочая сила", "трудовые ресурсы", "трудовой потенциал", "кадры", "персонал". Центральной характеристикой исследования способностей человека к труду в отечественной науке была "рабочая сила". В литературе представлено множество мнений по содержанию понятия "рабочая сила". Большинство авто-

ров придерживаются марксовой трактовки данного понятия, так как оно наиболее развернуто, учитывало духовные и физические способности, которыми уже обладает индивид и в полной мере отвечало состоянию экономики периода существования советского государства[53]. Однако, в течении трудовой жизни эти способности развиваются, обновляются, приобретаются новые и утрачиваются ненужные. Поэтому их необходимо рассматривать не как нечто раз и навсегда данное, а как постоянно совершенствующийся "механизм" производства "какой-либо потребительской стоимости".

Однако при всей объемности данного понятия оно недостаточно для анализа процессов и отношений на современном этапе. Категория "рабочая сила" лишь фиксирует наличие способностей к труду, ничего не говоря об уровне их подготовки, о соответствии требованиям и возможностям производства, о необходимости непрерывного развития потенциальных возможностей человека.

Некоторые экономисты считают, что лишь наемные работники являются носителями рабочей силы.[16] Однако в данном случае рабочая сила становится лишь товаром, который продается ее владельцем, чтобы произвести для себя средства существования. Неверно считать, что предприниматели не являются носителями рабочей силы, в силу того, что их социальная функция состоит в присвоении чужого труда, и их способность к труду не является элементом производительных сил. В "создании потребительских стоимостей" участвуют не только работники физического труда, но и инженерно-технические работники, руководители, предприниматели.

Наряду с категорией "рабочая сила" в отечественной экономической науке широко используется категория "трудовые ресурсы", впервые предложенная академиком Струмилиным С.Г. [80]. В определении этой категории мнения можно условно разделить на три группы. Первая группа рассматривает трудовые ресурсы как категорию количественного порядка, ограниченную возрастными рамками и зависящую от формы производства и уровня развития производительных сил[45, 83].

Вторая группа авторов отождествляет трудовые ресурсы с рабочей силой[47]. Вероятно, приравнять эти категории не совсем верно, так как трудовые ресурсы это, прежде всего люди, а рабочая сила – созидательные способности этих людей. То есть, трудовые ресурсы выступают носителями функционирующей и потенциальной (не участвующей в процессе труда) рабочей силы, которая обладает качественными характеристиками. Существование трудовых ресурсов невозможно без рабочей силы, так же, как и наличие рабочей силы невозможно без трудовых ресурсов. Как только начинается процесс реализации способностей, трудовые ресурсы реализуют свою рабочую силу в процессе производства товаров и услуг до тех пор, пока не прекратится трудовая деятельность.

Последователи третьего направления, акцентируют внимание на социально-экономической стороне категории "трудовые ресурсы"[46, 40].

В экономической литературе преобладает мнение авторов, которые характеризуют трудовые ресурсы как часть населения страны трудоспособного возраста, обладающая необходимыми физическими и умственными способностями и занятая народном хозяйстве. Отличительная особенность этого мнения в том, что оно рассматривает потенциально активную часть населения, а не его качественную характеристику.

Многие, для характеристики человеческого фактора и способности человека к труду используют категорию "трудовой потенциал". Она характеризует не только используемые, но и неиспользуемые, в силу объективных или субъективных условий, возможности и которые при необходимости способны обогатить процесс производства. То есть, трудовой потенциал всегда содержит определенный резерв нереализованных возможностей, который, обусловлен не совпадением потенциальных качеств работника с текущими потребностями производства и условиями их практического применения[49]. В определении данной категории также нет единого мнения. Некоторые авторы отождествляют "трудовой потенциал" с "трудовыми ресурсами". Другие рассматривают его как форму личного фактора, которая проходит в своем развитии ряд последова-

тельных стадий[74]. Ряд других авторов определяют трудовой потенциал как способности человека к труду определенной сложности и квалификации, на основе опыта, полученных знаний и навыков[66].

Подобная трактовка трудового потенциала существенно отличается от понятия "рабочая сила". Различают три вида "трудового потенциала": психофизиологический; производственно-квалификационный и личностный[79]. Другие авторы выделяют в нём следующие компоненты, которые отражают характеристики работника соответствующего тенденциям развития современного производства: профессиональные знания и навыки, обуславливающие профессиональную компетенцию, интеллект, творческие способности, способность к сотрудничеству[50].

Часто понятие "трудовой потенциал" рассматривают как одну из составных частей понятия "трудовые ресурсы"[64]. Другие, наоборот, утверждают, что трудовой потенциал более широкое понятие, включающее в себя трудовые ресурсы[42].

Содержательное значение термина "трудовой потенциал" соответствует, на наш взгляд, характеристикам существующих, но пока не реализованных возможностей и способностей человека. Они могут реализоваться при возникновении потребности в этих способностях, изменении характера и содержания труда, более рациональной расстановки работников с учетом профессионально-квалификационных требований.

Несмотря на существование определенных достоинств категории "трудовой потенциал" она не несет необходимой информации о мотивации человека, повышения его квалификационного и образовательного уровней, что достаточно важно для эффективного управления и, следовательно, успешного функционирования предприятия. Наряду с рассмотренными понятиями в отечественной теории и практике управления широко используются такие понятия как "кадры" и, в последнее время, "персонал".

Под кадрами понимается основной состав квалифицированных работников предприятий и организаций, прошедших предварительную профессиональ-

ную подготовку, обладающих трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности. То есть, данная категория характеризует не отдельного индивида, а их совокупность, имеющих определенный профессиональный уровень, объединенных в коллектив для совместного достижения целей, стоящих перед организацией. К кадрам не принято относить временных работников, совместителей, штатных сотрудников. Часто понятие "кадры" отождествляют с понятием "персонал", однако у каждого из них есть своя специфика содержания.

Категория "персонал" означает весь личный состав работников (постоянных и временных), объединенных по профессиональным или другим признакам в отдельные группы. При этом каждый работник выполняет свои функциональные обязанности, возложенные на него руководством организации. Эта категория подчеркивает отношение к людям с позиции учета и уважения их индивидуальности, персональности [43].

Анализ специальной литературы, показывает, что для характеристики процесса управления, социальных и экономических отношений, возникающих в ходе формирования и использования производственных способностей индивидов, применяются различные понятия: "рабочая сила", "трудовые ресурсы", "трудовой потенциал", "кадры", "персонал". Каждое из этих понятий имеет свое специфическое и социальное содержание или сферу применения. Однако пока нет единого мнения о сущности и содержании этих понятий. Нет и категории, которая бы в полной мере раскрыла механизм активизации человеческих способностей, повышения образовательного и квалификационного уровня работника для достижения целей организации.

Рыночная экономика, основывающаяся на многообразии форм собственности и конкуренции, создает стимулы к более качественному труду. В современных условиях для переосмысления роли и места человека в рыночной системе хозяйствования, для выработки научно обоснованных рекомендаций по управлению, разработки и внедрения новых методов управления и организации

труда представляется интересным введение в научный оборот новой терминологии.

В настоящее время обобщающим показателем возможностей созидательной деятельности индивида, уровня развития человеческих способностей и механизма их формирования выступает понятие "человеческий капитал". Возникновение данной категории – это ответ науки на потребности практики обеспечить совершенствование всей системы формирования, развития и реализации способности людей к труду, вскрыть резервы и обосновать пути творческой активности человека как субъекта производства и общественной жизни[44].

Введение любой новой категории в научный оборот необходимо рассматривать, как обобщение опыта, который уже накоплен. Ведь в результате возникновения и по мере дальнейшего развития теории и практики она дополняется, обобщается новыми фактами, что справедливо и для вводимой категории "человеческий капитал". Рассмотрим существующие теоретические положения по проблематике человеческого капитала.

Теория человеческого капитала в нынешнем ее виде появилась в середине XX века. В 1962 г. в США было опубликовано сразу несколько статей по этой теме. Необходимо отметить, что в советской экономической литературе категория "человеческий капитал" упоминалась как антинаучная. Так как, основой теории капитала является положение, согласно которому капитал есть некоторый запас благ, который накапливается и приносит доход. Кроме того, в традиционной трактовке, капитал представляет определенные общественные отношения, выражающие эксплуатацию наемного труда и поэтому понятие "человеческий капитал" означает эксплуатацию работника самим собой. В период построения социалистического общества созидательные способности человека, его знания и мастерство не могли быть капиталом, поскольку не существовало капиталистических общественных отношений.

Теория "человеческого капитала" противоречила и экономической практике, существовавшей в нашей стране. Между уровнем образования, компетентностью человека и уровнем его заработной платы должна существовать

прямая взаимосвязь. Но было иначе: за тяжелый неквалифицированный труд платили больше, чем за квалифицированный. Одним из результатов игнорирования ценности способностей человека явились неудовлетворительная практика остаточного принципа финансирования отраслей, участвующих в формировании и развитии человеческого капитала. Необходимо признать, что данное положение существует и сегодня.

В 60-е гг. XX века экономику большинства стран охватили структурные изменения, что поставило проблемы качества производительных способностей работников. Изучение воздействия научно-технического прогресса привело исследователей к выводу о необходимости теоретически и практически рассматривать знания, профессиональное мастерство и другие созидательные качества человека, как особую форму капитала – человеческого капитала. Становление теории "человеческий капитал" в истории экономической мысли проходило не столь заметно, и в рамках данного исследования невозможно дать подробное её изложение, которая представлена в десятках работ таких известных учёных как Т. Шульц, Г. Беккер, К. Белл, М. Блауг, Дж. Кендрик, Л. Туроу и других. Поэтому рассмотрим лишь её основные методологические положения.

В рамках этой теории выделяются три наиболее распространенные концепции: "человеческий капитал", "инвестиции в человека" и "производство человеческого капитала", представители которых по-разному определяют конкретные границы ключевого понятия.

Авторы первой концепции под человеческим капиталом понимают комплекс приобретенных и унаследованных качеств, таких как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие[23]. Одной из главных форм человеческого капитала рассматривается образование, поскольку представляет собой источник будущих заработков.

Диапазон анализа человеческого капитала у авторов второй концепции более широк. В него входят все унаследованные и приобретенные качества и свойства человека, а не только те из них, которые составляют его личные производственные способности[23 – с.118]. Сюда даже включаются умение под-

держивать хорошее настроение и деловые контакты. Отправной точкой при рассмотрении созидательных человеческих способностей для авторов данной концепции явилось положение о "предельной полезности" и "предельной производительности", при помощи которых объясняются процессы, структура и границы производства человеческих способностей.

Концепция "производства человеческого капитала" по основным теоретическим положениям схожа с предыдущей. Однако в ней более полно отражается комплекс созидательных способностей, знаний и мастерства. Ее представители считают, что весь запас человеческого капитала состоит из двух частей:

1. качеств и способностей человека, участвующих в производстве самого "человеческого капитала";
2. той части капитала, услуги которой предлагаются на рынке и являются вложением в производство других предметов и услуг[23 – с.175].

Иными словами "человеческий капитал", состоит из приобретенных знаний, которые могут быть использованы в течении определенного периода времени для производства товаров и услуг.

Позволим себе допустить, что в понятие "человеческий капитал" можно включить общий объем знаний, мастерства, умений и навыков, приобретенных индивидом благодаря воспитанию, образованию, профессиональной подготовке и тому окружению, в котором общается человек и рассматривать все это как совокупный человеческий капитал.

Кроме того, считаем, что созидательные способности человека выступают и функционируют как капитал. В пользу этого говорят следующие соображения. Во-первых, совокупность способностей и знаний индивид рассматривает как личное достояние, и сам принимает решение: работать ему по найму или вести самостоятельный бизнес. При этом формирование, совершенствование, восстановление созидательных способностей требует от человека определенных издержек, которые затем обеспечивают получение дохода и даже его увеличение. Во-вторых, работодатель всегда соизмеряет расходы с величиной будущих доходов, то есть ведет себя как перед вложением денежных средств в

какое-либо дело. В тоже время, вводя в оборот понятие "человеческий капитал" ни в коей мере нельзя отрицать существование таких категорий, как трудовые ресурсы, кадры, персонал, более того, в контексте данного исследования нам необходимо рассматривать эти понятия и сводить их к процессу управления предприятием и, непосредственно, к управлению персоналом.

Как наука, управление возникло в начале прошлого столетия. Его основоположником считается Ф. У. Тейлор. Именно ему принадлежит заслуга создания научных основ управления, хотя впервые понятие "научное управление" (scientific management) ввел в оборот Л. Брандис в 1910 году. С этого времени и сам Ф. У. Тейлор стал использовать это понятие для характеристики своей теории и практической деятельности по реформированию производства [21]. Со временем, когда было осознанно, что интуиция не может заменить научного знания в области управления, слово "научный" дистанцировалось от слова "управление", но в то же время вошло в него. Содержание многочисленных определений понятия "управление" (управление производством, управление персоналом) раскрывалось через осмысление научных принципов и методов управления. Однако использование теоретического и практического опыта промышленно-развитых стран в сфере управления наталкивается на достаточно существенные различия в объяснении многих ключевых понятий, используемых в зарубежной рыночной экономике.

В прошлом, в условиях полярности общественных систем, в советской экономической науке сложился специфический лексикон, во многом построенный на идеологическом противостоянии терминологии зарубежной рыночной экономики. Развитие рыночных отношений подвело экономическую теорию и практику, сложившуюся в России, к использованию теоретических и практических достижений в сфере экономики промышленно-развитых государств. Но теоретические концепции этих стран, практика их работы сложно адаптируются к российской действительности. Как мы знаем, большинство попыток наложить зарубежное экономическое клише на теорию и практику российской экономики заканчивались неудачно. Вероятно, это связано с тем, что сформиро-

вавшиеся экономические и социальные отношения в российской экономике, и даже социально-психологические, межличностные отношения во внепроизводственной сфере, значительно отличаются от тех отношений, которые сложились в Германии, Великобритании, Франции, Японии и США. (Отметим, что, и эти страны не демонстрируют однородность экономических и социальных отношений в экономике и социальной сфере, однако, степень общности между ними несравнима с различиями, сложившимися между этими странами и Россией).

Эти различия, в частности, проявляются в области управления персоналом. Кроме того, трудности использования зарубежного опыта связаны с различиями в понимании терминологии. Так, имеется понятие "кадровое хозяйство," под которым понимается область управления, занимающаяся изучением и подбором кадров, приёмом и увольнением, управлением персоналом, производственным обучением, техникой безопасности, расчетом заработной платы и окладов[89]. Уже из этого определения, адресованного западноевропейским менеджерам, видно сколь велики смысловые различия используемых терминов и понятий. Обратим внимание на то, что ни в одном специальном экономическом словаре нет термина "кадровое хозяйство", хотя каждый из терминов отдельно, либо в каком-либо сочетании широко используется в научной и специальной литературе (кадры предприятия, народное хозяйство, структура кадров и др.). Поэтому следует осторожно использовать термины и понятия, сложившиеся в теории и практике американского и западноевропейского менеджмента, при разработке теории управления персоналом, ориентированной на отечественную практику.

Многие отечественные авторы не делают различий между терминами "менеджмент" и "управление", "менеджер" и "руководитель". Так, отмечается, что термины менеджер, управляющий, управленец, руководитель – это синонимы.[84]. Другие, пытаясь соотнести между собой понятия "управление" и "менеджмент", занимают двойственную позицию относительно этих понятий. Можно ли считать, что понятия "менеджмент" и "управление" и, соответствен-

но, "менеджер" и "руководитель" – идентичны? В общем смысле, да, но есть и отличия в трактовке и применении этих понятий. Однако эти отличия существенны. Говоря о менеджменте, за рубежом подразумевают фигуру менеджера – субъекта управления, действующего в некоторой организации. В общем смысле они применяют термин "администрация", "администрирование" который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Кроме того, когда говорят менеджер, имеют в виду управляющего, как представителя особой профессии, а не просто инженера или экономиста, занимающегося управлением[56 – с.6].

Известно, что научный уровень любой теории во многом зависит от полноты и точности понятий, с помощью которых она раскрывается. Определенные трудности возникают, когда для раскрытия содержания понятий используются разноязычные термины. Этим объясняется стремление разъяснить смысл понятий менеджмент и управление, менеджер и руководитель. Другие авторы не указывают прямо на эти различия, но говорят, что под термином "менеджмент" они понимают всю совокупность форм деятельности предприятия[56 – с.51]. Однако эта позиция существенно отличается от другой концепции, которая гласит, что руководство (administration) состоит в определении целей и выработки политики предприятия. Осуществление этой политики для достижения целей, стоящих перед предприятием и составляет менеджмент. Отсюда заметно, что в традиции американского управления (в широком смысле слова) функции руководства и функции управления (менеджмента) разделены достаточно четко. Это связано с тем, что предприятия и организации в США и прочих развитых стран организованы на принципах корпораций и акционерных обществ, во главе которых стоит совет компании. Этот орган и осуществляет руководство компанией, определяет политику и цели её развития, в рамках которых менеджеры стремятся найти наилучший путь к решению поставленной им цели. Таким образом, для зарубежной традиции управления предприятием характерно деление управленческих структур на два слоя: руководители и менеджеры.

В российской же управленческой традиции смысловые различия между понятиями "руководитель" и "менеджер" носят схоластический характер.

Относительно меньшее разночтение между отечественной и западной наукой управления наблюдается в подходе к содержанию понятия "управление" (management). П. Дракер определяет его как "особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу"[56 – с.39]. В этом определении заметен общесоциологический подход, что придает ему универсальность относительно объектов и субъектов управления. Имеется несколько десятков определений понятия "управление" в отечественной и зарубежной литературе, авторы которых применяют этот термин к различным сферам человеческой деятельности.

Так, управление определяется как "искусство координирования элементов или факторов производства направленное на достижение целей организации"[10]. Другие авторы разделяют эту точку зрения[56 – с.38].

В отечественной науке вопросам управления посвящено много литературы, которая раскрывает содержание процесса управления людьми на предприятии (управлении персоналом) в контексте требований административно-командной системы. Но в последние годы появилось немало работ, в которых вопросы управления персоналом рассматриваются с позиций рыночной экономики. В одной из них управление (менеджмент) определяется как совокупность принципов, методов, средств и форм управления предприятием в условиях рыночных отношений, нацеленных на повышение эффективности производства и увеличение прибыли[76]. По нашему мнению, такой экономизированный подход, сужает содержание этого понятия, так как социальные и социально-трудовые отношения на производстве остаются за его пределами. В другом источнике управление (менеджмент) это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей[56].

Итак, если обобщить взгляды и подходы к пониманию сути менеджмента, можно выделить следующие его характеристики: особый вид деятельности;

процесс планирования, организации, мотивации и контроля; совокупность принципов, методов и форм управления; достижение поставленных целей.

Все они могут быть объединены в две группы. Первая – ориентирована преимущественно на анализ экономического и социального поведения человека в производственной среде, а вторая – на анализ менеджмента, как экономической и организационной системы и составляющих ее элементов. Обе группы не противоречат, а скорее дополняют друг друга.

Эти и другие характеристики функционируют в микро- и макроэкономической средах. То есть, если допустить, что управление предприятием постоянно испытывает воздействие сред, то и управление персоналом также находится под их воздействием. Это допущение позволяет подойти к ключевому понятию нашего исследования – "управление персоналом".

В специальной отечественной литературе используется достаточно терминов, с помощью которых характеризуется процесс управления людьми на предприятии: "управление кадрами", "управление трудовым коллективом", "управление трудовыми ресурсами", "управление составом", "кадровый менеджмент". Общее для них то, что в основу их содержания положена работа специалистов по управлению людьми работающими на предприятии. Различия в терминологии в основном связаны с различиями в объеме содержания, которые вкладывают авторы в эти термины. Некоторые считают, что такие понятия как "управление трудовым коллективом", "работа с персоналом" и "работа с кадрами" могут рассматриваться как равнозначные.[31]

Из проанализированных определений понятия "управление персоналом" и понятий, примыкающих к нему по содержанию, остановимся на трех, которые наиболее близки к нашему пониманию этого вопроса. Так, отмечается, что управление персоналом деятельность, способствующая наиболее эффективно использованию работников для достижения организационных и личных целей[33]. "Управление персоналом – это методы организации, в результате использования которых достигается реализация внутренних способностей каждого из работников и тем самым максимальная эффективность их самих и их

группы"[78]. А также: управление персоналом это система управления людьми, обеспечивающая наилучшую форму их коллективной организации, направленная на достижение экономических и социальных целей[91].

Проведенный анализ отечественной и зарубежной специальной литературы позволяет высказать наше мнение по исследуемому вопросу. Необходимо рассматривать понятия "управление кадрами на предприятиях ИТС АПК" и "управление персоналом на предприятиях ИТС АПК" как идентичные. Однако содержание понятия "управление персоналом на предприятии ИТС АПК" в современных экономических условиях требуют уточнения. Это связано с пониманием того, что управление персоналом как процесс функционирует в микро - макроэкономической среде и с тем, что он не ограничивается границами производственной деятельности предприятия, а распространяется и на его внепроизводственную деятельность, а также испытывает на себе специфику сельскохозяйственного производства.

На основании проведенного анализа источников об эволюции управления предприятием и управлении персоналом, современного состояния этого вопроса предлагаем следующее определение понятия "управление персоналом на предприятиях ИТС АПК" и будем использовать его как основное в данной работе.

Управление персоналом на предприятиях ИТС АПК – микроэкономический процесс, испытывающий на себе воздействие макроэкономической среды и специфики сельскохозяйственного производства, в границах которого реализуются два вида деятельности: 1 – текущее ситуационное управление людьми на предприятии, стремящееся к наилучшей форме их коллективной организации и удовлетворению их потребностей; 2 – координация текущего ситуационного управления с другими процессами и функциями управления на предприятии. Этот процесс направлен на достижение общих экономических и социальных целей предприятия ИТС.

В предыдущих параграфах мы определили объект исследования, раскрыли понятийный аппарат процесса управления персоналом, показали современ-

ное состояние этого вопроса, поставили цель, определили задачи исследования и дали определение процессу управления персоналом на предприятиях ИТС АПК.

2.2 Обоснование применения комплексной системы управления персоналом в инженерно-технической сфере АПК

2.2.1 Экономическая составляющая комплексной системы

В настоящее время нет единого мнения о сущности, назначении и месте управленческого учёта в системе управления предприятием. Так, одни отмечают, что управленческий учёт – это система планирования, контроля и анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе необходимых для управления объектов и оперативного принятия на этой основе управленческих решений с целью оптимизации результатов деятельности предприятия[63].

Другой автор говорит, что управленческий учёт охватывает виды учётной информации, которые необходимы для управления в пределах предприятия[88].

Существует и более развернутое определение управленческого учёта: это процесс, обеспечивающий управленческий аппарат предприятия информацией, используемой для планирования, управления и контроля и включающий выявление, измерение, сбор, анализ, интерпретацию, передачу и приём информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций[92].

Опыт западных стран в области организации учёта свидетельствует о том, что система учёта разделена на две составляющие: внешнюю – финансовую и внутреннюю – управленческую, что обусловлено различием в целях и задачах внешнего и внутреннего учёта. В рамках финансового учёта создается информация о текущих расходах и доходах предприятия в поэлементном разрезе. Основная задача такого учёта – достоверность представления имущественного и финансового состояния предприятия. Потребителями информации при этом яв-

ляются внешние, по отношению к предприятию пользователи: государственные фискальные органы, кредиторы и инвесторы. Финансовая отчетность не является коммерческой тайной, публикуется и проверяется аудиторами. Ведение финансового учёта обязательно для всех предприятий.

В системе управленческого учёта накапливается информация об издержках производства как основного объекта учёта. Издержки группируются и учитываются по видам и местам их возникновения. Информация управленческого учёта является коммерческой тайной и не подлежит публикации. Руководство предприятия самостоятельно решает вопрос о внедрении управленческого учёта, устанавливает состав, сроки и периодичность составления отчетности.

Таким образом, можно заключить, что в Российской Федерации существуют основы для становления управленческого учёта, однако отметим, что в настоящее время нет необходимости в форсировании законодательного разделения бухгалтерского учёта на финансовую и управленческую составляющие.

Управленческий учёт рассматривает персонал как важнейший фактор деятельности предприятия на всех уровнях управления и может служить для снижения издержек, связанных с ним, способствовать повышению эффективности производственных процессов.

Основная идея управленческого учёта персонала заключается во введении плановых показателей во все элементы системы управления персоналом. Контроль отклонений плановых показателей от фактических позволяет оперативно среагировать на меняющуюся в условиях современного рынка ситуацию. То есть, система управленческого учёта должна своевременно сигнализировать о том, возникают ли и где именно негативные отклонения, чтобы оперативно принять меры по их устранению.

Внедрение управленческого учёта не отменяет необходимость ведения прежнего нормативного учёта показателей, характеризующих персонал и его деятельность, но подразумевает использование дополнительных, с учетом уровней управления персоналом. Примерный их перечень представлен в таблице 1. Отметим, что управленческий учёт шире и разнообразнее нормативного

по назначению, методам учета и анализа, степени использования информации, позволяет планировать ситуацию, как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде.

Таблица 1

Показатели управленческого учёта по уровням управления персоналом

Уровни управления персоналом	Показатели управленческого учёта персонала
Оперативный	<ul style="list-style-type: none"> • дифференцированные затраты на одного работника • общие затраты на одного работника • статистика простоев и производительности
Тактический	<ul style="list-style-type: none"> • текучесть кадров • бюджет и эффективность образовательных программ • бюджет и эффективность социальных программ
Стратегический	<ul style="list-style-type: none"> • рентабельность инвестиций в персонал

До настоящего времени на предприятиях ИТС АПК управленческий учёт персонала не находил применения и вопросы его внедрения не были достаточно разработаны. Тем не менее, считаем данную тему актуальной, и имеющей основания для разработки рекомендаций по внедрению управленческого учета персонала и дальнейших исследований в этой области.

Управленческий учёт персонала отдельное направление в управлении. К его основным функциям относят: сбор данных об издержках, связанных с персоналом; создание банка данных с его количественными и качественными характеристиками; применение моделей прогнозирования и планирования персонала. Одной из составляющих управленческого учёта персонала является схема бухгалтерского учета основного капитала, адаптированная к особенностям персонала, как человеческого капитала. На специальных счетах учитываются затраты на персонал, которые в зависимости от содержания рассматриваются как долгосрочные вложения, увеличивающие размер человеческого капитала, либо списываются как потери. Статьями затрат здесь являются этапы управления персоналом: планирование, найм, отбор персонала, испытательный срок и обучение в период работы, учитываемые в хронологическом порядке. Возможно ведение учета затрат на замещение персонала, которое позволит определить,

какие потери понесет предприятие в случае ухода работника. Например, потери от уменьшения объема производства в результате образования вакантной должности, производительности труда работника и его коллег в результате снижения трудовой мотивации и дисциплины в период перед увольнением, низкой производительности труда нового работника в период адаптации на рабочем месте.

Другая составляющая управленческого учёта – система показателей по персоналу, которая содержит данные о структуре работников по образованию и возрасту, текучести кадров и её причинах, состояние молодых кадров (адаптация, наставничество). Диапазон этих показателей широк: от контроля издержек (например, затраты на обучение одного работника) до оценки эффективности при определенной доле текучести.

Управленческий учёт позволяет определить:

- исходное состояние системы управления персоналом для которой введение системы управления затратами и результатами являются вероятной необходимостью;
- конкретные этапы разработки и внедрения мероприятий управленческого учёта;
- влияние процессов, происходящих в системе управления персоналом на общую деятельность предприятия;
- параметры отчетности, анализ которой позволит принимать то или иное управленческое решение.

Затраты системы управления персоналом могут быть систематизированы как показано на рисунке 1.

Если рассматривать издержки на персонал с позиции принятых нами выше уровней управления персоналом, основным источником издержек на оперативном уровне будет оплата труда и другие выплаты. На тактическом уровне определяется бюджет издержек на персонал, который базируется на основе расчета необходимого количества персонала, с учетом изменения его состояния

и уровня квалификации. Стратегический уровень – это анализ структуры затрат на персонал с помощью функций:

- оценки количественного состояния персонала;
- обеспечения персоналом и издержек связанные с увольнением;
- обучения и повышения квалификации работников.

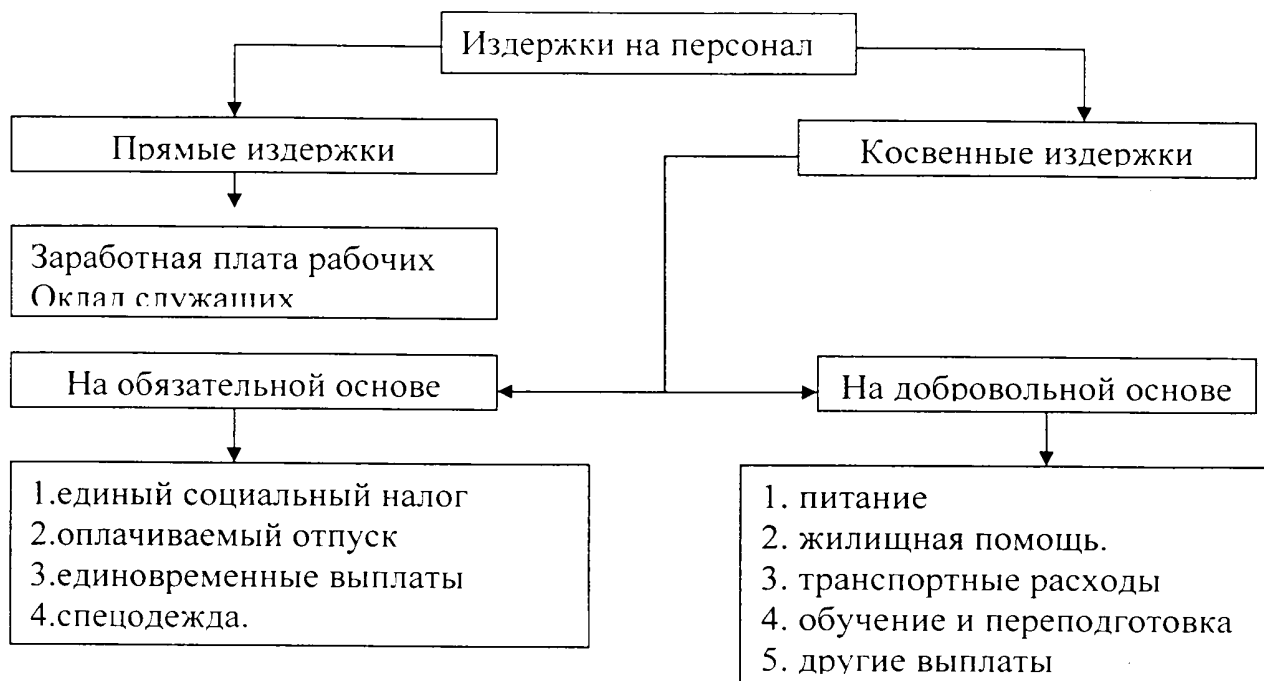


Рис. 1 Систематика издержек на персонал

Задача, которую решает первая функция, заключается в следующем: каким количеством работников в настоящий момент располагает предприятие, или к какому сроку будет располагать, с учетом запланированных и незапланированных изменений во внешней и внутренней среде. Таким образом, подобная оценка создает информационный базис для количественной и качественной регистрации имеющегося кадрового потенциала. В качестве инструмента управленческого учёта по первой функции может быть использован метод прогнозирования потребности в персонале на основе схемы приведенной на рисунке 2.

Объектом оценки состояния персонала является количественный потенциал трудового коллектива, которым располагает предприятие на данный момент.

Затраты по функции оценки можно определить на основе разности планового и фактического количества персонала. Если фактическое состояние превышает плановое, то издержки определяются в размере оклада лишней штатной единицы. В случае недостатка персонала (плановое превышает фактическое), в качестве издержек можно принять потери от снижения производительности работников, вынужденных выполнять работу отсутствующих и занятых сверх нормы и оплату их сверхурочной работы. Но только в случае если таковая оговорена в должностной инструкции и (или) в трудовом договоре (контракте).

Наличие и движение персонала	Количество, чел.
Количество должностей к началу планирования:	
– занятые должности к началу планирования (имеющиеся работники):	
– приём на работу новых работников, после обучения, повышения по службе или перемещения:	
= подлежащая покрытию потребность в работниках или их избыток:	
+ замена работников в связи с	выходом на пенсию призывом в армию текучестью персонала со смертью
= необходимость в замене работников:	
+ необходимость в новых работниках для вновь создаваемых должностей:	
+ уменьшение необходимости в работниках за счёт ликвидации должностей:	
= фактическая необходимость в работниках или их избыток:	
Дата составления:	

Рис. 2 Схема прогнозирования состояния персонала

Исследование функции обеспечения персоналом и издержек связанных с увольнением рассмотрим на основе метода процедурного анализа, который даёт представление о реализации процесса обеспечения персоналом, и позволяет рассмотреть работу с персоналом через призму затрат времени и издержек. Данные анализа могут послужить источником информации для снижения последних в кадровой работе. При процедурном анализе предлагается установить последовательность этапов, представленных на рисунке 3. Пример расчета издержек в приложении 1.

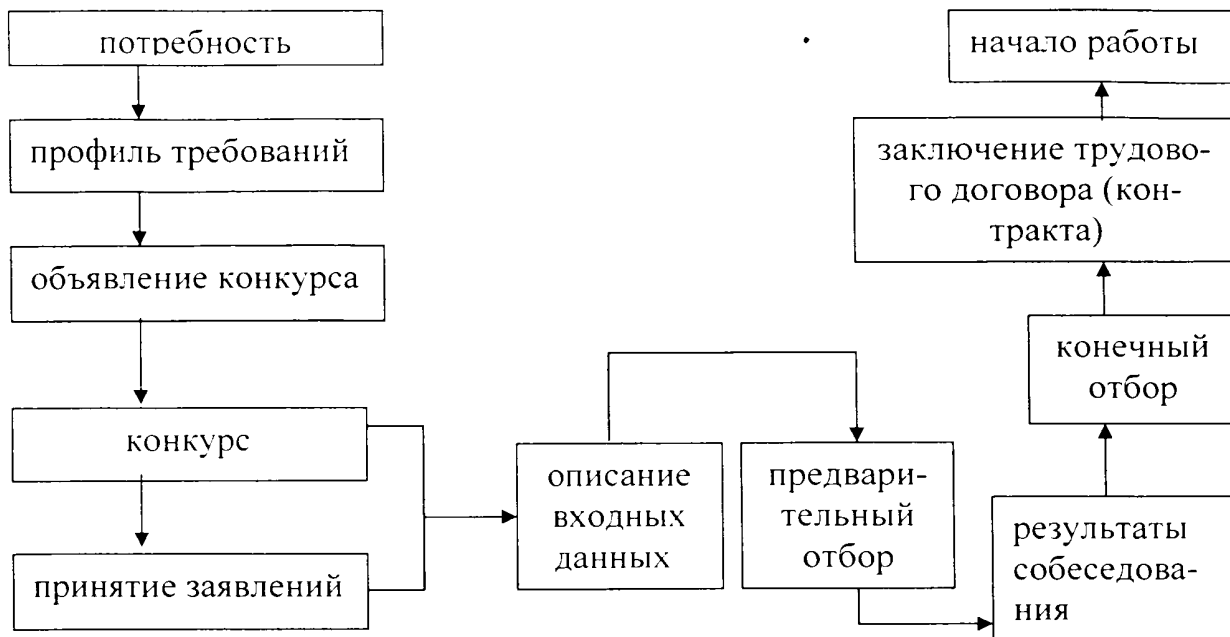


Рис. 3 Этапы процедурного анализа

Увольнение является одной из составляющих понятия текучести персонала и есть чистый результат ухода одних и прихода других работников. Она является следствием отсутствия барьеров ухода работника (низкая заработная плата, отсутствие социальной защищенности, негативное отношение работодателя, плохие отношения с коллегами), или других причин, таких как призыв на военную службу, инвалидность, смерть. Представляется целесообразным рассматривать текучесть персонала в управленческом учёте как источник издержек предприятия. Трудовой договор (контракт) и, следовательно, трудовые отношения между работником и работодателем могут быть расторгнуты в следующих случаях:

- расторжение трудового договора по воле работника или работодателя;
- по истечении оговоренного срока трудового договора;
- в связи с достижением работником пенсионного возраста;
- в случае призыва на военную службу, инвалидности, смерти.

В зависимости от причин и формы увольнения определяется уровень затрат, к которым можно отнести выходное пособие, затраты по простоям оборудования, затраты на набор и отбор новых работников, выплаты по социальным гарантиям. Также можно указать такие косвенные расходы, как восстановление

оборудования, выведенного из строя новыми работниками. расходы, связанные со снижением уровня производительности вновь принятых (возможно неопытных) и увольняемых работников. (По некоторым оценкам производительность труда снижается в период предшествующий увольнению примерно на 5%) [35].

Функция обучения и повышения уровня квалификации работников может обеспечить соответствующую целям и задачам предприятия квалификацию работников. По данной функции допустимо выделить такие издержки, как гонорар приглашенным преподавателям и специалистам, командировочные расходы для направленных на обучение или повышение квалификации, оплата обучения (лекции, семинары, курсы), приобретение обучающих средств (книги, пособия, специальная аппаратура). Необходимо отметить, что трудно определить точный доход от проведения образовательных мероприятий, чем провести регистрацию затрат на них. Также затруднительно определить зависимость между индивидуальной деятельностью и общим результатом. Поэтому представляется разумным акцентировать внимание на таких индикаторах эффективности образовательных мероприятий, как увеличение производительность одного работника или подразделения (цеха, отдела).

Таким образом, управленческий учёт позволяет выявить и оценить величину и влияние затрат всей системы управления персоналом для оптимизации и более успешной деятельности предприятия.

Одной из предпосылок становления управленческого учета персонала на предприятиях ИТС АПК, является учетная политика предприятия. План счётов финансово-хозяйственной деятельности образца 2001 года также представляет возможность разделения общей бухгалтерии предприятия на внешнюю (финансовую) и внутреннюю (управленческую). Так, отмечается, что группировка затрат по местам возникновения и другим признакам, а также калькуляционный учёт могут осуществляться в отдельной системе счетов, состав и методика использования которой устанавливается предприятием, исходя из особенностей производственной деятельности, структуры и организации управления[71].

Если на предприятии отсутствует система общего управленческого учёта, то его организация и внедрение в систему управления персоналом может осуществляться в рамках бухгалтерского учёта, поскольку именно он выполняет функции финансового учёта, и только в его рамках накапливается и формируется информация, необходимая для становления управленческого учёта. Но в то же время есть и отличия. На рисунке 4, представлено сопоставление бухгалтерского и управленческого учёта.

Известно, что вопросы методологии и организации бухгалтерского учёта регламентируются Министерством финансов РФ в рамках сформированной системы нормативного регулирования, которая представлена в приложении 2.

Показатели	Бухгалтерский учёт (действующий)	Управленческий учёт (предлагаемый)
Потребители информации	Государственные фискальные органы, кредиторы, инвесторы	Менеджеры предприятия
Система записи	Система двойной записи и "красное сторно"	Система одинарной записи
Степень свободы выбора ведения учёта	В рамках положений и инструкций	Не регламентируется
Единицы измерения	Рубли и натуральные величины	Рубли и натуральные величины
Группировка затрат	По статьям	По построенной схеме затрат
Приоритет в выборе объекта учёта	Предприятие в целом	Подразделения, цеха, отделы предприятия
Периодичность представления отчетности	Квартал, год	Любая
Степень точности отчетности	Абсолютная точность	Абсолютная или приближенная точность
Обязательность ведения	Обязательно	По мере необходимости

Рис. 4 Сопоставление бухгалтерского и управленческого учётов

Управленческий учёт персонала может внедряться по следующей схеме:

1. оптимизация плана счетов на основе классификации затрат в системе управления персоналом;
2. расчет себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом издержек системы управления персоналом;

3. формирование и внедрение отчетности о результатах деятельности системы управления персоналом.

В рамках реализации первого пункта можно ввести дополнительные субсчета к счету 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям» с учётом затрат по всем этапам системы управления персоналом (таблица 2). Поскольку нормативные акты, регламентирующие бухгалтерский учёт предусматривают такую возможность. В частности отмечается, что субсчета, предусмотренные в Плате счетов, используются предприятием исходя из требований управления, включая нужды анализа, контроля и отчетности. Предприятие может уточнять содержание приведенных в Плате счетов субсчетов, исключать и объединять их, а также вводить дополнительные субсчета. [34]

Таблица 2

Внедряемые субсчета		
Наименование субсчета	счет	Субсчет
Оценка состояния персонала	73	6
Увольнение	73	7
Набор	73	8
Обучение и повышение квалификации	73	9

Что касается классификации затрат по управлению персоналом, то их вероятно можно отнести к следующим субсчетам в соответствии с принятыми выше функциями стратегического уровня управления персоналом. (Рис.5)

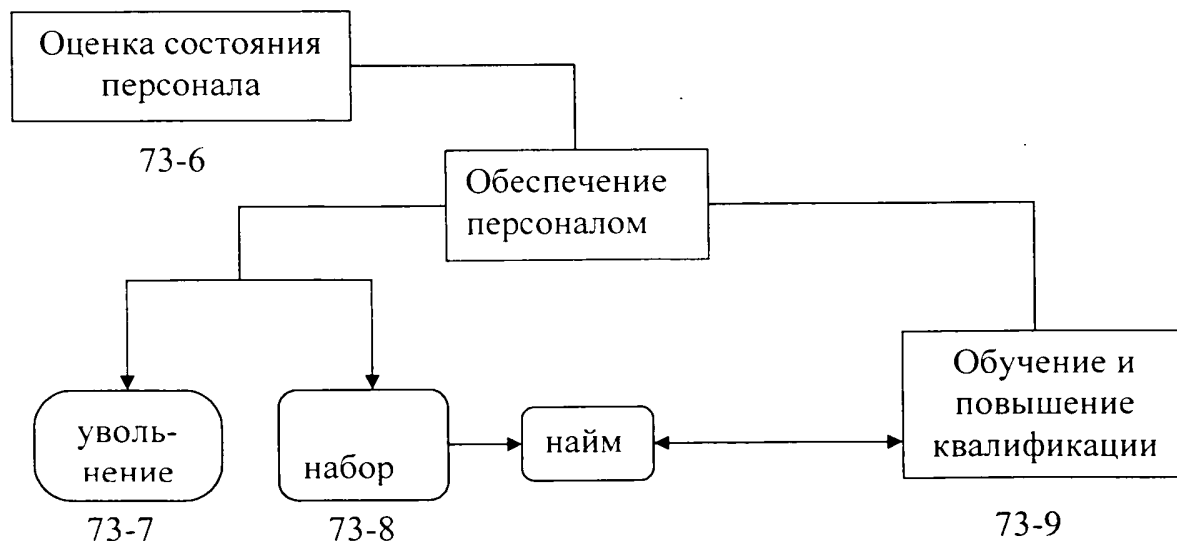


Рис. 5 Схема функций стратегического уровня управления персоналом

Вторым пунктом предлагаемой схемы может стать отражение в позаказном методе исчисления себестоимости, применяемой в ИТС АПК затрат по дополнительным субсчетам счёта 73, учитывающих работу с персоналом.

В процессе реализации управленческого учёта важным остается вопрос о влиянии издержек системы управления персоналом на сумму затрат на организацию. Здесь, часть прямых затрат, которая включает заработную плату основных работников можно принять за постоянную величину, тогда основным источником издержек системы управления персоналом будут затраты на организацию и подготовку производства, включающие косвенные затраты на управление персоналом. Для учета и анализа, их целесообразно свести в три группы: затраты на обеспечение персоналом (увольнение, набор, найм), затраты на оплату труда руководителей и специалистов, затраты на образование и повышение квалификации.

Третью составляющую предложенной схемы целесообразно проводить по функциям управленческого учёта. Для этого возможна разработка бланков специальной документации по требуемым показателям. Отметим, что разрешение на разработку внутренних документов предприятия – компетенция руководства предприятия. Важно, чтобы форма и содержание таких документов не противоречило нормативным актам более высокого уровня.

В соответствии с приведенной на рисунке 1 систематикой издержек возможно ведение учета с частотой около одного раза в месяц, который можно возложить на отдел кадров. В итоге на основе анализа собранных данных можно будет установить источник повышенных затрат системы управления персоналом и принять меры по их предотвращению. Таким образом, по нашему мнению существует возможность внедрения управленческого учёта персонала в практику предприятий ИТС АПК.

Однако, внедрение управленческого учёта персонала создает определенный круг проблем. Во-первых, возникает проблема сбора данных. Например, если сбор данных о текучести персонала не труден, то сложнее собрать данные о её причинах, мотивации работников. Во-вторых, трудно количественно оце-

нить последствия текучести и низкой мотивации, что порождает вторую проблему – методическую.

К третьей проблеме следует отнести проблему восприятия. Внедрение управленческого учёта, как любое новшество, может вызвать у работников дискомфорт. Актуальным становится и вопрос полномочий, то есть возникает вероятность противоречий кадровой службы предприятия с отделом управленческого учёта. И здесь мы сталкиваемся со второй составляющей комплексной системы управления персоналом – организационной.

В целом, по нашему мнению, причины неэффективного функционирования системы управления персоналом условно можно разделить на три основные группы:

1. недостаток материальных и временных ресурсов;
2. отсутствие организационных условий;
3. недостаток знаний и умений по обеспечению функционирования комплексной системы управления персоналом.

Управленческий учёт позволяет исследовать первую группу и предложить мероприятия по устранению недостатка. В остальных случаях, целесообразно провести оценку организационной составляющей системы управления персоналом на основе определенной методики[24].

2.2.2 Организационная составляющая комплексной системы и методика оценки организационного потенциала

Работа с персоналом может осуществляться централизованно и децентрализованно. В случае централизованной организации вся деятельность, связанная с управлением персоналом, осуществляется в одном месте – отделе по управлению персоналом. Децентрализованный подход подразумевает существование нескольких отделений по управлению персоналом.

Степень централизации и децентрализации определяется разделением задач управления между линейными руководителями и отделом управления пер-

соналом с точки зрения компетенции по кадровым вопросам. Здесь может существовать две формы: общая и партиципативная. В первом случае управление персоналом реализуется в отделе кадров. Партиципативная форма предполагает распределение задач управления персоналом среди линейных руководителей. Эта форма предполагает, что отдел по управлению персоналом будет выступать в качестве:

- "сервисного" центра, осуществляя различную деятельность – от расчета заработной платы до оформления необходимой кадровой документации;
- центра компетенции, предоставляющего свои знания для решения специфических вопросов (например, определение потребности в персонале или изучение его мотивации);
- центра разрешения конфликта, предлагающего пути решения возможных конфликтных ситуаций;
- стратегического центра, совместно с линейными руководителями вырабатывающего кадровую стратегию, действующую в рамках общей стратегии предприятия.

Представляется разумным на предприятиях ИТС АПК применять централизованную партиципативную модель, что обусловлено специфичностью и однородностью производственной программы, а также количественными и качественными характеристиками трудового коллектива.

В настоящее время функции управления персоналом распределяются на предприятиях ИТС АПК между линейными руководителями и различными отделами: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел техники безопасности. Организационно эти отделы подчинены разным службам. Таким образом, эффективность управления персоналом снижается из-за большого количества согласований в процессе принятия управленческих решений. И выходом из сложившейся ситуации может стать организация единой службы по управлению персоналом или отдела по управлению персоналом.

Чтобы осуществить качественные преобразования в системе управления персоналом на предприятии ИТС АПК необходимо изменить систему управле-

ния в целом, для придания ей новых, отвечающих современным требованиям свойств.

Для этого нужно проанализировать существующий организационный потенциал для оценки возможности реализации преобразований в системе управления персоналом. Для анализа необходимо представлять, что же является организационным потенциалом. Предлагаем рассматривать и понимать его как совокупность знаний и умений управленческого состава предприятия ИТС АПК, на основе которой выявляется предрасположенность и способность этого состава решать текущие управленческие задачи и самосовершенствоваться в соответствии и в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Организационный потенциал составляют взаимосвязанные и взаимозависимые факторы: квалификационный профиль управленческого состава, организационная структура и организационный климат. Оценка и анализ существующего потенциала позволит сравнить имеющиеся характеристики системы управления с необходимыми и выявить отклонения, которые предстоит преодолеть для проведения преобразований. В случае, когда организационный потенциал ниже, чем необходимо для начала позитивных перемен, его оценка позволит представить объём необходимых мер и сроки их проведения.

Методика оценки организационного потенциала предприятий

В соответствии с составом организационного потенциала, на основе анализа имеющихся подходов к его оценке и возможностей их применения предлагаем метод, который пригоден, по нашему мнению, для применения на предприятиях ИТС АПК. Он предусматривает оценку организационного потенциала на основе трех блоков:

1. Квалификационный профиль управленческого состава;
2. Организационный климат;
3. Организационная структура.

В качестве объектов исследования выступают руководители и специалисты предприятий ИТС АПК. Квалификационный профиль определяется по трём видам деятельности работников управления: организаторская работа, аналити-

ческая деятельность, применение технических средств в обработке информации. Для каждого вида деятельности сформулированы специальные вопросы, на которые предлагается ответить руководителям и специалистам. (табл. 3) Если большинство из них отвечает на первый вариант вопросов, то получает 1 балл, если на второй вариант, то – 2, если на третий, то – 3 балла.

Таблица 3

Вопросы для оценки квалификационного профиля руководителей и специалистов предприятий ИТС АПК

Виды деятельности	Вопросы и варианты ответов	Оценка вариантов	Фактическая оценка
Организаторская работа	Как Вы организываете свою работу и реализуете решения?		
	Последовательно и постепенно	1	
	Последовательно параллельно	2	
	Параллельно	3	
	Всего		
Аналитическая деятельность	Как Вы реализуете аналитическую деятельность?		
	Собираю фактическую информацию	1	
	Провожу простую экстраполяцию	2	
	Стараюсь прогнозировать развитие ситуации	3	
	Всего		
Применение технических средств	Как Вы предпочитаете обрабатывать данные?		
	Вручную	1	
	Использую стандартные программы	2	
	Использую специальные программы	3	
	Всего		

Первый вариант вопросов оценивается в один балл, так как не отвечает, по нашему мнению, современному образу мышления, необходимого для стабильности и развития предприятия. Второй вариант вопросов оценивается в два балла, поскольку занимает промежуточную позицию между оптимальным и неоптимальным образом мышления. И третий – оценивается в три балла, так как наиболее полно отвечает современному образу мышления. Оценки по каждому вопросу суммируются и делятся на количество вопросов, таким образом, получа-

ем среднюю балльную оценку профиля. Максимальная оценка квалификационного профиля – три балла.

Таблица 4

Вопросы для оценки организационного климата

Блок	Показатели	Вопросы и значения показателей	Оценка значения
1	Отношение к переменам	Как Вы считаете?	
		перемены нужны в условиях кризиса	1
		перемены нужны при низких результатах	2
		перемены дадут новые возможности	3
		внешние условия требуют перемен	4
	всего		
	Открытость мышления	В своей работе Вы?	
		прежде всего, обращаю внимание на внутренние факторы	1
		обращаю внимание на внутренние факторы в увязке с внешними	2
		оцениваю внешние факторы	3
прежде всего, обращаю внимание на внешние факторы		4	
всего			
2	Перспективность мышления	По Вашему мнению, в настоящее время:	
		Нужно ориентироваться на сегодняшний день	1
		Необходимо искать ближайшие перспективы развития	2
		Нужно обдумывать планы на 2 –3 года вперед	3
		Уже сейчас важно ориентироваться на долгосрочную деятельность	4
	всего		
	Готовность к риску	Готовы ли Вы рисковать, преодолевать трудности и неудачи?	
		не готов	1
		готов к временным трудностям	2
		готов преодолевать трудности	3
готов к неудачам		4	
всего			
3	Организационные цели	Ваше предприятие ориентировано на:	
		на получение прибыли	1
		на увеличение доли рынка	2
		на завоевание положительной репутации	3
		на сохранение организации	4
	всего		
	Видение факторов успеха	Существуют ли перспективы успешной деятельности Вашего предприятия?	
		нет	1
		есть лишь направление достижения успеха	2
		есть возможность достижения успеха	3
существует ясная перспектива успеха		4	
всего			

К составляющим организационного климата относят стереотипы действий, убеждений и ценностей. Его оценка проводилась на основе шести показате-

телей, характеризующих вышеназванные составляющие и связанных попарно взаимовлиянием в три блока. Каждый блок включает в себя по два показателя, характеризующие его. В свою очередь каждый показатель оценивается с помощью вопросов и четырех вариантов ответов на них. Вопросы были специально разработаны автором. (таблица 4). Если большинство опрошенных выбирает один из вариантов ответов, то получает соответствующий балл от 1 до 4. Наименьший балл (единица) присвоен варианту ответа не отвечающего современным требованиям, а наибольший (четыре) – отвечает им в полной мере. Оценки по блокам суммируются и делятся на количество блоков, что дает общую оценку в баллах по восьмибалльной шкале.

Для оценки организационной структуры, предлагаем рассматривать два критерия: сложность структуры и степень централизации. В каждом из которых выделяются показатели. Определение показателей каждого критерия проводилось путем наблюдения и вычисления средней оценки по показателям. Максимальные значения для первого и второго критерия – три балла.

Для оценки сложности структуры использовались такие показатели: количество уровней управления, количество подразделений аппарата управления, доля аппарата управления в численности производственного персонала (ПП) и шкала баллов от 0 до 3 (табл. 5).

Таблица 5

Оценка сложности структуры предприятий ИТС АПК

Наименование показателя	Измерение показателя / балльная оценка			
	2 / 0	3 / 1	4 / 2	5 / 3
Количество уровней управления	до 4 / 3	4 – 6 / 2	7 – 12 / 1	от 13 / 0
Количество подразделений аппарата управления	до 10 / 3	11 – 30 / 2	31 – 44 / 1	45 и более / 0
Доля аппарата управления в численности ПП, %				
Сумма баллов				
Общая оценка				

Степень централизации оценивалась по следующим показателям: уровень автономности подразделений (соотношение задач, требующих согласования с

другими подразделениями к общему количеству решаемых задач), степень участия подчиненных в подготовке решений по определенным вопросам и на основе шкалы баллов от 0 до 3 (табл. 6).

Таблица 6

Оценка степени централизации предприятий ИТС АПК РБ

Показатель	Измерение показателя / балльная оценка			
	от 71 / 0	50 – 70 / 1	11 – 49 / 2	до 10 / 3
Уровень автономности, %				
Степень участия, %	до 10 / 0	11 – 49 / 1	50 – 70 / 2	от 71 / 3
Сумма баллов				
Общая оценка				

Таким образом, оценка и анализ организационной составляющей системы управления персоналом дает основу для формирования или изменения существующей организационной структуры путем:

1. Оценки системы управления и основных путей её развития. На этой основе осуществляется выбор конкретных элементов структуры управления. Такой подход может быть полезен для реорганизуемых предприятий ИТС АПК на базе уже существующих;
2. Принятия решений по конструированию организационной структуры на основе детализированного описания предприятия, его информационных связей и организационных отношений. Этот путь приемлем для создаваемых предприятий или при проведении исследований, с целью выработки типовых решений по улучшению системы управления;
3. Принятия решений об изменении структуры управления предприятием на основе экспертных заключений и исследований, которые охватывают не всю систему управления, а лишь её наиболее важные проблемы.

Кроме того, применение предложенной методики оценки организационного потенциала позволит принимать решения о необходимости повышения квалификации руководителей и специалистов.

2.2.3 Социальная составляющая комплексной системы и методики оценки социальной напряженности и урегулирования спорных (конфликтных) ситуаций

Обратимся теперь к третьей составляющей комплексной системы управления персоналом – социальной. По нашему мнению, она может найти свое отражение в рамках реализации социального партнерства, которое подразумевает разрешение конфликтов как социальных взаимоотношений через сотрудничество. Такие отношения могут быть различными: от противоборства и непримиримой борьбы, до переговоров и взаимных консультаций социальных партнеров, которыми являются работники и руководство. Длительное время эти две крайние формы взаимоотношений противопоставлялись, но практика показывает, что с помощью переговоров, консультаций и соглашений можно добиться большего результата, чем от забастовки.

Характеризуя социальную составляющую системы управления персоналом целесообразно рассматривать следующие уровни отношений на предприятиях ИТС АПК:

- социальные отношения в трудовом коллективе (работник – работник),
- отношения между работниками и руководителями (работник – начальник)
- отношения социального партнерства (работник – работодатель).

К числу наиболее сложных можно отнести последние, как наиболее подверженные возникновению конфликтных ситуаций. Важно определить причины возникновения трудовых конфликтов провести их количественный и качественный анализ. К наиболее распространенным причинам можно отнести:

1. причины, связанные с организацией труда, нормированием, использованием материальных и моральных стимулов;
2. недоработки в сфере управленческой деятельности, подборе и расстановке кадров в соответствии с квалификацией, особенностями характера; неверно выбранный стиль руководства;

3. трудности и напряженность, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива.

Все они являются проявлениями социальной напряженности. Этот термин рассматривается в отечественной научной литературе с начала 90-х годов прошлого века, такими учёными как Артёмова Т.А., Давыдов А.А., Зайцев А.К. [12, 26, 30] Один из авторов предлагает понимать её как сторону и индикатор развития конфликтной ситуации[27]. Социальная напряженность порождается объективными и субъективными причинами, имеет механизм возникновения и развития. И их определение является способом обнаружения неполадок в социальном организме трудового коллектива[37]. Предполагается, что существует "порог" социальной напряженности, за которым конфликтная ситуация может выйти за рамки урегулирования конфликта[39]. В этой связи актуальна проблема определения уровня и динамики социальной напряженности.

Методика оценки социальной напряженности

Уровень напряженности может быть определен на основе данных, полученных в ходе исследования, проведенного в трудовом коллективе и с помощью индекса социальной напряженности[9]:

$$C = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n},$$

Где С – индекс социальной напряженности;

$X_1, X_2 \dots X_n$ – оценки неудовлетворенности факторами трудовой деятельности;

n – количество факторов трудовой деятельности.

Автором предложен специальный вопрос который может быть предложен производственному персоналу для определения его неудовлетворенности различными факторами труда. (табл. 7) Если 50 или более процентов опрошенных отмечают, что они не удовлетворены каким-либо фактором их труда, то этот фактор оценивается в единицу, если же менее 50% высказывают неудовлетворенность каким-либо фактором, то он оценивается в ноль. Оценки удовлетво-

ренности суммируются и делятся на количество факторов, что дает значение одного из четырех уровней напряженности:

- Удовлетворительный – если индекс С до 0,25 – социальная напряженность в рамках нормы;
- Неустойчивый – С от 0,25 до 0,5 – средняя степень напряженности;
- Предконфликтный – С от 0,5 до 0,75 – высокая степень напряженности;
- Конфликтный – С от 0,75 до 1 – критическая степень напряженности.

Таблица 7

Вопрос для оценки уровня социальной напряженности
на предприятиях ИТС АПК.

Удовлетворены ли Вы следующими сторонами своего труда на предприятии?

Факторы труда	удовлетворен	не удовлетворен
1. профессией		
2. условиями труда		
3. организацией производства		
4. размером заработка		
5. состоянием имеющегося оборудования		
6. взаимоотношениями с товарищами		
7. взаимоотношением с руководством		

Данный подход к диагностике социальной напряженности может быть полезен для определения её уровня и степени обостренности в производственных трудовых коллективах ИТС АПК. Это, в свою очередь, поможет принять правильное решение по нейтрализации напряженности и выработать рекомендации по предотвращению развития трудового конфликта. Одним из путей может стать социальное партнерство.

До настоящего времени социальное партнерство не находило применения в ИТС АПК. Исследования в этой области в нашей стране начались лишь в середине 90-х годов прошлого века и их результаты были адаптированы к промышленным предприятиям. Однако считаем, эту тему актуальной и заслуживающей дальнейших исследований в этой области.

Социальное партнерство входит в рамки методологии урегулирования конфликта, когда оппоненты приходят к обоюдному согласию на основе взаимных уступок. Некоторые авторы предлагают понимать под урегулированием конфликта систему методов и средств, с помощью которых удастся наиболее эффективно его разрешать или каким-либо способом обеспечить возможность смягчения его негативных последствий[25]. Отметим, что социальное партнерство является областью, где пересекаются интересы отдельного предприятия и общества в целом, так как персонал задействованный в производстве представляет собой часть общества, в котором функционирует предприятие. И качественное состояние социальной сферы – важный показатель "здоровья" общества, поэтому необходимо придать большое значение утверждению общечеловеческих ценностей в производственной сфере, поскольку негативные явления в ней сказываются на социальной ситуации в стране.

Методология социального партнерства предполагает переговорный характер урегулирования разногласий и принятие его участниками условий добровольности, равноправия, ответственности, и взаимных уступок в рамках существующего законодательства. Всем участникам социального партнерства необходимо выработать ясные требования и получить соответствующие полномочия, как для представителей работников, так и для представителей работодателей для ведения переговоров. Участие работников в переговорном процессе может осуществляться посредством избрания в трудовом коллективе полномочных представителей, которым может быть доверено выражение и отстаивание интересов работников и контроль за соблюдением ранее достигнутых договоренностей.

В условиях сложившейся в нашей стране ситуации, нельзя целиком полагаться на опыт различных стран в области социального партнерства. Об этом свидетельствуют события на Выборгском целлюлозно-бумажном комбинате, Ломоносовском фарфоровом заводе, Свердловском электромеханическом заводе. В условиях смены руководства и формы собственности работники этих предприятий оказались не готовы к стремительно произошедшим переменам.

Более того, ИТС АПК является достаточно специфичной и нуждается в специально разработанной методологии социального партнерства на основе социально-экономических и правовых положений. В дальнейшем следует действовать двусторонне: с одной стороны необходимо принятие законодательной базы, поддерживающей социальное партнерство и с другой стороны – решение проблем в области согласования интересов субъектов социального партнерства на уровне предприятия в рамках комплексной системы управления персоналом. Практика последних лет доказывает, что добиться эффективного регулирования взаимоотношений работников и работодателей и избежать крайней формы конфликта – забастовки можно в случае, если при принятии управленческих решений соблюдаются интересы и учитываются потребности всех участников трудовых взаимоотношений. Апробированный способ добиться этого – согласительный-договорный процесс на базе переговоров представителей сторон, предусматривающий соблюдение ими процедур и правил, основанных на принципах социального партнерства.

Необходимо отметить, что пока российское законодательство не имеет единого соответствующего акта, в котором были бы юридически закреплены положения о праве субъектов на ведение переговоров, об уровнях переговоров, и правилах их процедуры, критериях определения правомочности требований, выдвигаемых сторонами. Между тем, признание государством переговоров в качестве приоритетной формы разрешения трудовых конфликтов имеет существенное значение и должно подтверждаться развитием отечественного законодательства в этом направлении в соответствии с международными нормами в этой области. В частности, отечественное законодательство должно вобрать в себя отдельные положения Международной организации труда (МОТ), не противоречащие Федеральному законодательству РФ (Конституция, КЗоТ). Например, такие, как конвенция МОТ №154 "О содействии коллективным переговорам", конвенция №98 "О праве на организацию и на ведение коллективных переговоров", конвенция №87 "О свободе ассоциации и защите права на орга-

низацию", конвенция №11 "О праве на организацию и объединение трудящихся в сельском хозяйстве" и другие конвенции и рекомендации МОТ.

Закон РФ "О коллективных договорах и соглашениях" не дает четкого определения субъектов социального партнерства, которые должны быть наделены полномочиями не только для ведения, но и для результативного завершения переговоров. Так, в ст. 6 "право на ведение переговоров" вышеназванного закона закреплено, что работодатели, органы исполнительной власти и хозяйственного управления должны вести переговоры по трудовым и социально-экономическим вопросам, предлагаемым для рассмотрения профессиональными союзами, иными уполномоченными работниками представительных органов [4]. Понятия "работодатели", "органы исполнительной власти" не четки, что дает возможность представителям сторон трактовать их в своих интересах. По видимому, должна существовать четкая норма закона, не подлежащая двоякому толкованию. Анализируя такие документы как Гражданский кодекс, Кодекс законов о труде, законы РФ "О порядке разрешения коллективных трудовых споров", "О коллективных договорах и соглашениях", указ Президента РФ "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)", постановление правительства РФ "О службе по урегулированию коллективных трудовых споров" можно сделать вывод, что при разрешении коллективного трудового спора работники или их представительный орган должны вести переговоры с представителем работодателя. Если они на этой стадии разрешения конфликта не придут к согласию и компромиссу, на втором этапе необходимо обращение в трудовой арбитраж. [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Исчерпав возможности урегулирования коллективного трудового конфликта на этих двух этапах, работники могут принять решение о начале забастовки. Эта крайняя и нежелательная для обеих сторон форма проявления конфликта будет третьей стадией его вероятного разрешения.

Предложенная модель взаимодействия сторон при вероятном возникновении конфликтных ситуаций и переговоров для их разрешения может быть полезна для предприятий ИТС АПК различных форм собственности.

Получить навыки ведения переговоров между представителями работодателей и работников можно получить с помощью тренинга, целью которого является не только формирование навыков ведения переговоров, но и выработка политики предприятия ИТС АПК приемлемой для работников и работодателя в ходе принятия интегрированного решения по спорному вопросу.

В ходе данного тренинга предметами переговоров могут быть:

- условия оплаты труда, её размер и индексация в связи с инфляцией, тарифные сетки, премиальные системы, оплата сверхурочных часов и ночного времени, отпускные;
- условия и режим труда и отдыха работников;
- вопросы занятости, порядок приёма, увольнения и аттестации персонала;
- социальные выплаты, страхование, медицинское и пенсионное обеспечение, вопросы повышения квалификации;
- дивиденды по акциям, их размер, порядок распределения и выплат.

В ходе тренинга в контакт вступают представители работников и работодателя. Работники могут быть представлены профсоюзом или иным полномочным органом (например, советом трудового коллектива), а работодатели – администрацией, поскольку в законе РФ "О коллективных договорах и соглашениях" не определено, кто конкретно должен представлять стороны в переговорах. Со стороны администрации это может быть комиссия, состоящая из нескольких её представителей, включая директора. Причем в процессе переговоров работодатель стремится минимизировать свои затраты, а коллектив работников стремится полностью реализовать свои требования. Представитель работников участвует в переговорах и несет ответственность за принятие решений. Целью его деятельности является как можно полная реализация требований работников. И идя на уступки, представитель работников должен получить гарантии для выполнения предложенных требований в будущем или предложить новые условия их реализации. Представитель администрации, в свою очередь, при возникновении спорных вопросов должен предложить альтернативное решение.

Возможен вариант, когда вышеназванные стороны не могут прийти к единой точке зрения, тогда существует возможность включения в процедуру переговоров ещё одного субъекта – независимого эксперта по реализации подобных процедур. Таковым может быть приглашенный представитель государственного (муниципального) или научно-образовательного учреждения, имеющего достаточный опыт и компетенцию для решения подобных вопросов.

Любая деятельность человека предполагает необходимость принятия тех или иных решений. И особое значение имеет принятие решений в конфликтной ситуации. В условиях конфликта, субъекту принимающему решения приходится считаться не только с собственными целями, но также и с целями, зачастую жесткими, которые ставят его партнеры или оппоненты. Помимо этого, стороны должны учитывать кроме объективных, известных им обстоятельств конфликтной ситуации, еще и решения, принимаемые оппонентами. Таким образом, методологией, которая позволит формализовать поставленную задачу является теория игр, позволяющая математически смоделировать принятие оптимальных решений в условиях конфликта.[32, 69, 73] Поскольку теория игр это теория принятия решений, она не рассматривает эти решения как психологические или волевые акты. Далека она и от вопросов их фактической реализации. В рамках теории игр, принимаемые решения выступают как достаточно упрощенные и идеализированные схемы реальных явлений.

Теория игр классифицирует сами игры по следующим признакам:

- конечное или бесконечное число стратегий;
- число лиц, принимающих участие в игре (два лица; n – лиц);
- расширенная или нормализованная форма игры. Расширенные игры представляются в виде схемы типа "дерево", в которых указан каждый альтернативный ход в каждой стратегии для каждого игрока. Ходы делаются либо по указаниям генератора случайных чисел, либо являются результатом поведения игрока, выбирающего вариант, как при игре в шахматы [59].

Из приведенной классификации, с учетом постановки задачи нас интересует игра двух лиц с нулевой и ненулевой суммой, и в качестве игроков примем

представителей работников и работодателя. В игре с нулевой суммой выигрыш одного игрока есть проигрыш его партнера [18]. В игре с ненулевой суммой сотрудничество, а не соперничество может оказаться более выгодным для обеих сторон. Ситуацию с разрешением конфликта можно отнести к принятию решения с полной неопределенностью, которая проявляется в отсутствии однозначного соответствия между выбираемой альтернативой и её следствием.

Методика урегулирования спорных ситуаций на основе матричного инструментария теории игр

Допустим, что спорными вопросами на предприятии ИТС АПК явились вопросы повышения заработной платы, организации питания на предприятии, компенсация расходов на проезд в общественном транспорте. Стороны будут поставлены перед выбором из числа возможных вариантов решения спорных вопросов.

Игра основывается на предположении, что работники предприятия выдвигают самостоятельно разработанные требования. В игре участвуют два игрока – работодатель и работники: $I = \{1, 2\}$. На данном этапе переговоров работодатель (X) имел две стратегии: принять или не принять требования работников:

$$X = [x_1, x_2]$$

А работники (Y) имеют три стратегии (определяется по количеству спорных вопросов или выдвигаемых требований):

$$Y = [y_1, y_2, y_3]$$

Составим матрицу, которая примет вид:

	y1	y2	y3
x1	A1,1	A1,2	A1,3
x2	A2,1	A2,2	A2,3

Таким образом, получаем матрицу игры двух игроков с нулевой суммой (проигрыш одного игрока – выигрыш другого). Поскольку интересы работодателя и работников противоположны, сговор не имеет смысла, и нет ситуации равновесия, которая позволила бы продолжить переговоры без конфликтов.

Если работодатель выбирает вторую стратегию, вероятность возникновения конфликтной ситуации достаточно очевидна. И основной целью согласительного-договорного процесса между работодателем и работником является выбор оптимального варианта, устраивающего обе стороны. Работодатель и работники не могут играть против друг друга, поскольку они существуют в системе общества. Необходимо отметить также, что использование предложенного метода разрешения конфликта является разумным при наличии у работодателя резервов (например, фонд развития или фонд социальной поддержки работников).

Следующим этапом проведения переговоров становится выработка альтернативных стратегий работодателя:

$$X=[x_1, x_2, x_3, x_4, x_5]$$

После разработки альтернативных предложений и ознакомления с ними оппонента решается вопрос о выборе оптимального варианта. Нам интересна равновесная стратегия, то есть выгодная как работникам, так и работодателю. Введение новых альтернатив и необходимость определения равновесной ситуации позволяет перейти к другому типу игры, к игре с ненулевой суммой. Здесь, предположим, что сговор в ходе игры вероятен и тогда имеют место следующие допущения:

- до игры, все условия, сформулированные одним игроком, передаются без искажения другому;
- все условия являются обязывающими и могут быть узаконены правилами игры (безусловными договоренностями).

Тогда получаем расширенную матрицу:

	y_1	y_2	y_3
x_1	A1, B1	A1, B2	A1, B3
x_2	A2, B1	A2, B2	A2, B3
x_3	A3, B1	A3, B2	A3, B3
x_4	A4, B1	A4, B2	A4, B3
x_5	A5, B1	A5, B2	A5, B3

Целью построения математической модели ситуации является формализация задачи, то есть создание конкретной информационной основы, указы-

вающей на размер выигрышей и проигрышей. В данном случае, интерес представляют чистые стратегии, и решением данной матрицы является поиск равновесной стратегии.

Решение задачи – поиск оптимальной стратегии. Поскольку каждый участник игры заинтересован в получении максимального выигрыша, целесообразно использовать для решения данной матрицы принцип максимина, согласно которому соотношение требований работников и возможности их удовлетворения работодателем будет равновесным. Нахождение такого соотношения подтверждает принцип рационального поведения сторон. Допуская, что в нарушении равновесия стороны не заинтересованы, поскольку обратное мешает нормальной работе предприятия, то решение о равновесии может быть принято за информационный базис.

Глава 3 Результаты исследования персонала предприятий инженерно-технической сферы АПК

3.1 Теоретические вопросы проведения исследования

Анкетирование как метод изучения состояния персонала относят к одному из видов социологического исследования. Оно заключается в том, что людям раздаются анкеты (опросные листы) с просьбой заполнить их, отвечая на поставленные в анкете вопросы [17]. Этот метод наиболее распространен для сбора необходимой информации в различных областях и по широкому спектру исследуемых проблем, из-за достоинств, которыми он обладает:

- Экономия средств, труда, времени необходимых для его проведения;
- Он способствует более продуманным и верным ответам на поставленные вопросы, так как никто не торопит с ответами и не беспокоит своим присутствием;
- Заполнение анкеты анонимно.

В то же время нельзя умалчивать и о недостатках данного метода:

- Анкеты не заполняются вообще или заполняются не полностью;
- В случаях, когда встречается непонятный вопрос, некому объяснить его смысл, что приводит к пропуску таких вопросов;
- Неизвестно, сам ли опрашиваемый заполняет анкету или это делают за него или подсказывают, как надо отвечать.

Анкетный опрос остается основным методом сбора социологических данных, с его помощью можно получать сведения не только фактологического характера, но и информацию о мотивах поведения, планах на будущее, потребностях и интересах, отношении к определенным событиям, мнениях. Степень достоверности информации зависит от множества причин, и проблема достоверности может рассматриваться как проблема искренности и истинности и как взаимоотношения взаимопонимания. Проблема доверия к ответам и высказываниям опрашиваемых, является сложной и не один исследователь не поручится за аб-

солютную достоверность. На достоверность ответов оказывают свое влияние такие факторы, как типографское оформление анкеты, расположение и последовательность вопросов в ней. И даже моральное и психическое состояние отвечающего. Кроме того, в случаях так называемого группового анкетного опроса, когда заполнение анкет происходит в присутствии нескольких человек, есть определенная опасность коллективного заполнения с согласованием позиций отвечающих по поставленным вопросам. Таким образом, это может привести к тому, что информация не отражает разнообразие мнений и принимается за достоверную.[68]

К анкете предъявляются определенные требования. Она должна начинаться с продуманного обоснования необходимости исследования и краткой, но точной инструкции о правилах заполнения. Нужно объяснить цель опроса и подчеркнуть активную позицию респондентов, например: "Ваши ответы и суждения помогут изучить существующую проблему". В начало анкеты необходимо включать так называемые "контактные вопросы" не вызывающие у опрашиваемого беспокойства, раздражения. К подобным вопросам относят вопросы событийного характера: где начал трудовую деятельность? стаж работы по специальности?

В настоящее время нет единого мнения относительно места в анкете блока вопросов характеризующих возрастную состав, социальное происхождение, образование. Вероятно, место этих вопросов зависит от поставленной на изучение проблемы.

В середине анкеты содержатся, как правило, наиболее трудные вопросы, направленные на выяснение установок, мнений, суждений респондентов, т.е. той субъективной информации, которая имеет отношение к цели исследования. Заключительные вопросы должны быть относительно не трудными, так как нужно учесть, что, отвечая, респонденты утомятся. В конце необходимо выразить благодарность за участие в опросе.[68]

В структуре анкет отображаются два главных и противоречивых требования. С одной стороны – необходимость получить от респондентов правдивую

информацию, а с другой – информацию, по существу изучаемой проблемы. При этом простые вопросы имеют больше шансов породить правдивые ответы, но они чаще всего затрагивают лишь внешнюю сторону проблемной ситуации. Сложные же вопросы, приближаются к сути проблемы, но не всеми понимаются в нужной степени, если вопрос громоздок, то он затрудняет уяснение его смысла. Смысловая точность, простота языка и ясность формы – главные критерии при составлении вопросов. Содержание вопроса связано с информацией, которой располагает респондент и которая интересует исследователя. Форма же вопроса может оказать определяющее влияние на характер ответа. Не всегда учитывается значение формы вопроса, при этом она сильнее другого элемента анкеты влияет на опрашиваемого [51]. Различают открытые, закрытые и полужакрытые вопросы. Первые предоставляют формулировку ответа самому респонденту и дают возможность получить обширный спектр мнений и оценок, однако отмечается, что обработка данных по открытым вопросам очень трудоемка[7]. Кроме того, открытые вопросы не подходят для анкет, где гарантирована анонимность. Поскольку опрашиваемые опасаются, что их узнают по почерку и могут дать недостоверные ответы или уклониться от них.

Закрытые вопросы предлагают перечень возможных ответов. Здесь возможны варианты непараметрического опроса, когда респондент может выбрать любое число ответов из предложенных, или параметрического, когда количество возможных выборов задается исследователем. Существует несколько разновидностей закрытых вопросов:

Вопросы типа "да – нет". Их недостаток в том, что респондент лишен возможности неопределенного ответа "не знаю", что приводит к недостоверному ответу, либо уклонению от него;

Вопросы типа "диалог", когда предлагается согласиться или нет с приведенным мнением или утверждением. Достоинство вопросов этого типа в том, что иногда человеку легче присоединится к мнению, совпадающего с собственным, чем высказывать его самостоятельно;

"Шкальные" вопросы, с помощью которых отмечают интенсивность того или иного явления, выбирая один ответ из нескольких;

Вопросы типа "меню", предлагающие респонденту выбрать один или несколько ответов из ряда предлагаемых вариантов. Отвечая на закрытые вопросы, респонденты могут сообщить недостоверную информацию, не потому что она соответствует действительности, а потому что нет дополнительной альтернативы;

Полузакрытые вопросы предлагают неопределенные альтернативы ответов типа "не знаю", "затрудняюсь ответить".

Следует помнить, что порядок следования альтернативных ответов на поставленный вопрос существенно влияет на результаты. Альтернативы не рекомендуется ставить в порядке значимости или логической последовательности. Необходимо учитывать, что если вопросы анкеты идут в логической последовательности это может вызвать установку у опрашиваемого и снизить достоверность ответа. Усилия респондента при заполнении анкеты должны быть минимизированы. Каждый вопрос (или группа однотипных вопросов) должны сопровождаться инструкцией (комментарием) как на него необходимо отвечать.[68] Верстка анкеты должна отвечать требованиям простоты и удобства. Графы для ответов должны отличаться от фона анкеты, вопросы и (или) варианты ответов необходимо выделять цветом или курсивом.

Организация обработки данных опроса зависит от состава исследовательской группы, проводящей опрос, а также от технических возможностей, которые есть в распоряжении исследователя. Использование технических средств обработки зависит от целей исследования, объема обрабатываемой информации и вида обработки. Обработку социологической информации можно разделить на первичную и вторичную[72]. Первичная – обработка первичных данных, полученных в процессе эмпирического исследования (ответы респондентов, данные наблюдений). Вторичная обработка – преобразование данных, то есть графическое представление результатов, исходными данными, для которых выступает сгруппированная информация, расчеты по полученным данным.

Ручная обработка данных опроса используется в качестве первичной, при небольших массивах информации (от десятков до сотни анкет) и относительно простых алгоритмах их анализа. Ручная обработка используется обычно и при пилотажных опросах.

Вторичная обработка проводится с помощью вычислительной техники и является сегодня основным способом обработки информации. Существует определенная цепочка: сбор информации – первичная обработка – вторичная обработка – представление и анализ результатов.

Обработку полученных данных можно проводить и с помощью методов статистического анализа, которые в свою очередь разбиваются на 2 группы: универсальные (для анализа практически любой информации) и специальные (создаваемые для решения специфических задач). К универсальным методам относят корреляционный анализ, факторный анализ, кластерный анализ. К специальным относят:

1. социометрические методы, используемые при анализе структуры межличностных отношений в небольших коллективах путем изучения выборов, сделанных членами группы (коллектива) в ответах на социометрические вопросы;
2. методы построения отдельных шкал: шкала Гуттмана, шкала Бирнбаума.

К современным пакетам прикладных программ обработки данных с помощью компьютерной техники относят: Stadia, Statgraphics, SPSS, Статистик-Консультант, Олимп: СтатЭксперт, Forecast Expert.

3.2 Проведение исследования персонала предприятий инженерно-технической сферы АПК республики Бурятия и анализ его результатов

Для изучения состояния персонала предприятий ИТС были разработаны специальные анкеты на основе работ Мэйо Э., Герцберга Ф., Чернышева В.Н., Голубевой Е.А., Беловой С.В. и других учёных. [86, 24, 13]

В ходе исследования на трёх предприятиях было опрошено 244 человека, в том числе на ОАО "Новая Брянсельмаш" (НБСМ) 60 человек; на ОАО "Бу-

рятагромаш" (БАМ) 42 человека; на ОАО "Судоремонтный завод" (СРЗ) 142 человека. Опрашивался как производственный персонал, так и руководители и специалисты этих предприятий. На всех предприятиях опрошены все руководители и специалисты.

На ОАО "Новая Бряньсельмаш" руководители и специалисты составляют 8 человек (11%), в том числе: директор, зам. директора по экономике, главный инженер, главный бухгалтер, бухгалтер, кассир, начальники цехов – 2 чел. Производственный персонал – 72 человека, из них опрошено 52 человека, то есть 72%.

На ОАО "Бурятагромаш" руководители и специалисты составляют 7 человек (14%), в том числе: директор, главный инженер, главный бухгалтер, бухгалтер, экономист, кассир, начальник цеха. Производственный персонал – 43 чел, из них опрошено 35 человек, то есть 81%.

На ОАО "Судоремонтный завод" руководители и специалисты составляют 24 человека (15%). В том числе: генеральный директор, зам. генерального директора по производству и экономике, зам. генерального по снабжению и общим вопросам, начальник отдела маркетинга, сбыта и коммерции, старший экономист, главный бухгалтер, бухгалтер – 2 чел., кассир, главный инженер, начальники цехов – 6 чел., бригадиры – 8 человек. Производственный персонал – 136 человек, из них опрошено 118 человек, то есть 87%. Цеха – литейный, ремонтный, сборочный, судостроительный, деревообрабатывающий.

Анкеты были специально разработаны отдельно для руководителей и специалистов (приложение 3) и отдельно для производственного персонала (приложение 4). Анкета для руководителей и специалистов состоит из 12 вопросов и включает специальные вопросы для оценки организационного потенциала. Анкета для производственного персонала – из 17 вопросов и включает вопрос для оценки уровня социальной напряженности.

В процессе исследования изучен персонал на всех предприятиях ИТС АПК республики Бурятия. Количество исследованных предприятий определено по числу предприятий существующих в республике.

3.2.1 Исследование руководителей и специалистов предприятий инженерно-технической сферы АПК республики Бурятия

Опрос проведенный среди руководителей и специалистов предприятий инженерно-технической сферы АПК республики Бурятия показал, что на крупном предприятии СРЗ 62,5% руководителей и специалистов имеют стаж работы на данном предприятии от 5 до 10 лет, свыше 10 лет проработали лишь 8,3%. От 1 года до 3 лет проработали 16,7% опрошенных и от 3 до 5 лет – 12,5%. На БАМ стаж от 5 до 10 лет имеют 28,6%, проработавших свыше 10 лет нет. От 1 года до 3 лет трудятся 28,6% и от 3 до 5 лет – 42,9%. На НБСМ стаж от 5 до 10 лет имеют 37,5%, более 10 лет – 25%, такова доля и тех, кто трудится на предприятии от 1 года до 3 лет. Проработавших от 3 до 5 лет 12,5%. (Таблица 8)

Таблица 8

Структура стажа руководителей и специалистов ИТС АПК РБ

стаж	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
от 1 года до 3 лет	25	28,6	16,7
от 3 лет до 5 лет	12,5	42,9	12,5
от 5 до 10 лет	37,5	28,6	62,5
свыше 10 лет	25	-	8,3
всего	100	100	100

По уровню образования получены следующие данные. Среди руководителей и специалистов всех трёх предприятиях нет людей со средним образованием.

Таблица 9

Уровень образования руководителей и специалистов ИТС АПК РБ

образование	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
среднее	-	-	-
среднее специальное	50	42,9	54,2
незаконченное высшее	-	14,2	8,3
высшее	50	42,9	37,5
всего	100	100	100

В то время как со средним специальным на НБСМ 50% опрошенных, на БАМ – 42,9%, на СРЗ – 54,2%. Интересно, что на предприятии расположенном в сельской местности, то есть на НБСМ ровно половина руководителей и специалистов имеют высшее образование. На пригородном БАМ таковых 42,9%, на городском СРЗ – 37,5%. (таблица 9)

Возрастная структура руководителей и специалистов такова: доля молодежи от 20 до 30 лет не велика. На НБСМ их всего 12,5%, на СРЗ – 16,7%, а на БАМ нет вовсе, в то же время на этом предприятии 57,1% руководителей и специалистов в возрасте от 30 до 40 лет. На НБСМ их доля 37,5%; на СРЗ – 58,3%. Люди в возрасте от 40 до 50 лет на НБСМ составляют 50%, на БАМ – 42,9%, а на СРЗ – 25%. Руководителей и специалистов старше 50 лет нет ни на одном предприятии. (таблица 10)

Таблица 10

Возраст руководителей и специалистов ИТС АПК РБ

возраст	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
от 20 до 30 лет	12,5	-	16,7
от 30 до 40 лет	37,5	57,1	58,3
от 40 до 50 лет	50	42,9	25
старше 50 лет	-	-	-
всего	100	100	100

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководители и специалисты предприятий достаточно молоды и имеют возрастной потенциал для проведения преобразований по улучшению работы своих предприятий.

Никто из опрошенных руководителей и специалистов не оценил уровень готовности своих предприятий к происходящим в стране и отрасли изменениям как высокий. Большинство опрошенных (75% на НБСМ, 100% на БАМ и 66,7% на СРЗ) оценили его как низкий, что дает основание полагать, что предприятия недостаточно подготовлены к переменам, происходящим в стране и отрасли. (таблица 11)

Таблица 11

Оценка руководителями и специалистами ИТС АПК РБ уровня готовности предприятий к изменениям

уровень готовности	Предприятия		
	Новая Брянсель-маш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
высокий	-	-	-
средний	25	-	33,3
низкий	75	100	66,7
затрудняюсь ответить	-	-	-
всего	100	100	100

За последние 10 лет абсолютное большинство руководителей и специалистов: 87,5% на НБСМ, 100% на БАМ и 83,3% на СРЗ не повышали квалификацию. Оставшаяся доля на опрошенных на НБСМ и СРЗ приходится на бухгалтерских работников и высшее руководство, руководители и специалисты среднего и низшего звена квалификацию не повышали. По их словам, на эти цели не выделяются денежные средства, а бесплатные программы повышения квалификации проводятся в республике редко. (Таблица 12)

Таблица 12

Повышение квалификации руководителями и специалистами ИТС АПК РБ

Повышение квалификации	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
Да	12,5	-	16,7
Нет	87,5	100	83,3
Всего	100	100	100

На вопрос, в какой сфере хозяйства вы хотели бы и могли бы работать получены следующие ответы: большинство опрошенных руководителей и специалистов на НБСМ (62,5%) и на БАМ (57,2%) хотели бы могли бы работать в сельском хозяйстве.

Судя по всему, так как НБСМ расположено в сельской местности, а БАМ в пригороде люди хотели бы приложить свои силы и знания в аграрном секторе. Кроме того, считается, что прокормить семью проще с помощью приусадебного участка или фермерского хозяйства. В промышленной сфере выразили желание трудиться 37,5% руководителей и специалистов НБСМ. Примечатель-

но то, что заниматься бизнесом никто из опрошенных на этом предприятии не выразил желания.

Таблица 13
Отрасли, в которых хотели бы работать руководители и специалисты ИТС АПК

	Предприятия		
	Новая Брянь-сельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
в промышленности	37,5	28,6	50
в сельском хозяйстве	62,5	57,2	20,8
заниматься бизнесом	-	14,2	20,8
не имеет значения	-	-	8,3
всего	100	100	100

На БАМ 28,6% опрошенных хотели бы работать в промышленности, 14,2% хотели бы заниматься бизнесом (иметь собственное дело). На самом крупном предприятии СРЗ 50% предпочли бы трудиться в промышленности, а 20,8% - в сельском хозяйстве, ту же доля занимают те, кто хотел бы иметь собственное дело, примечательно, что на СРЗ для 8,3% опрошенных не имеет значения где работать. На НБСМ и БАМ таковых не оказалось. (таблица 13)

Руководителям и специалистам всех предприятий был предложен вопрос: какие изменения вы ожидаете от проводимых в стране реформ, как они отразятся на работе предприятия и были получены следующие ответы.

С тем, что повысится качество работы согласны 62,5% на НБСМ, 42,9% на БАМ и 66,6% на СРЗ. В целом, немногие ожидают положительного влияния реформ на деятельность предприятий. Так, лишь 37,5% опрошенных на НБСМ, 28,5% на БАМ и 45,8% на СРЗ считают, что реформы приведут к повышению заработка. На самом крупном и наиболее успешно работающем предприятии СРЗ положительных ожиданий больше, чем на НБСМ и БАМ. 54,2% опрошенных считают, что улучшится организация труда и 50%, что усилится экономия ресурсов. В то же время 54,2% думают, что возникнет вероятность увольнений, 75% ждут повышения интенсивности труда. На БАМ 42,9% считают, что улучшится организация труда и 28,6%, что усилится экономия ресурсов. Любопытно, что 75% руководителей и специалистов НБСМ и 57,1% на БАМ ожидают от

реформ укрепления дисциплины. Видимо, они считают, что реформы позволят им увеличить свои полномочия и тем самым повлиять на дисциплину на предприятии. На СРЗ таковых лишь 37,5%. (таблица 14)

Таблица 14

Результаты оценки руководителями и специалистами ИТС АПК РБ последствий реформ

	Да			Нет			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Повысится качество работы	62,5	42,9	66,6	37,5	57,1	16,6	0	0	16,6
Усилится экономия ресурсов	50	28,6	50	50	71,4	29,2	0	0	20,8
Укрепится дисциплина	75	57,1	37,5	0	42,9	45,8	25	0	16,6
Улучшится организация труда	50	42,9	54,2	0	57,1	25	50	0	20,8
Повысится заработок	37,5	28,5	45,8	50	42,8	33,3	12,5	28,5	20,8
Возрастет интенсивность труда	62,5	42,8	75	25	42,8	25	12,5	14,2	0
Возникнет вероятность увольнений	25	42,9	54,2	75	0	29,2	0	57,1	16,6
Появится необходимость переобучения	37,5	28,5	37,5	50	0	33,3	12,5	71,4	29,2

В нашем исследовании была предпринята попытка выявления доминирующих потребностей руководителей и специалистов. Предлагалось отметить важные и не очень важные факторы, имеющие место в их трудовой деятельности. Получены предсказуемые результаты.

На НБСМ абсолютное большинство опрошенных отметило важность таких факторов как заработная плата, социальные гарантии и льготы, климат на предприятии и дружеская атмосфера, отношения с начальством и коллегами. На БАМ первые два фактора важны для 57,1% важны два других. Интересно, что важность такого фактора как самостоятельность отметили для себя 37,5% опрошенных на НБСМ; 42,8% на БАМ и 58,3% на СРЗ. Профессиональное обучение и повышение квалификации важно лишь для 37,5% руководителей и специалистов НБСМ, 28,5% - БАМ и 58,3% - СРЗ. Таким образом, можно сделать вывод о том верхние уровни иерархической лестницы потребностей еще пока не так важны для руководителей и специалистов как заработок и социальные гарантии. (таблица 15)

Таблица 15

Результаты оценки руководителями и специалистами ИТС АПК РБ доминирующих факторов

Факторы трудовой деятельности.	Важно			Не важно			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
заработная плата	100	100	100	0	0	0	0	0	0
социальные гарантии и льготы	100	100	100	0	0	0	0	0	0
климат на предприятии, дружеская атмосфера	100	57,1	70,8	0	0	0	0	42,8	29,1
отношения с начальством и коллегами	100	57,1	83,3	0	0	0	0	42,8	16,7
интересная работа	62,5	42,8	62,5	0	0	0	37,5	57,1	37,5
самостоятельность	37,5	42,8	58,3	25	14,3	12,5	37,5	42,8	29,2
профобучение и повышение квалификации	37,5	28,5	58,3	37,5	14,3	20,8	25	57,1	20,8

Многие считают, что необходимо своими силами навести порядок и дисциплину на предприятии. В этом убеждены 75% опрошенных на НБСМ, 57,2% на БАМ и 83,3% на СРЗ. На помощь Минсельхоза в решении проблем предприятия рассчитывают 62,5% опрошенных руководителей и специалистов НБСМ, 42,8% БАМ и 29,1% СРЗ.

Таблица 16

Результаты оценки руководителями и специалистами ИТС АПК РБ положения дел на предприятиях

утверждения	Да			Нет		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%
наши проблемы должен решать Минсельхоз	62,5	42,8	29,1	37,5	57,2	70,9
нужно самим навести порядок и дисциплину	75	57,2	83,3	25	42,8	16,7
нужны более глубокие реформы в отрасли	25	28,6	37,5	75	71,4	62,5
наша продукция и труд никому не нужны	37,5	28,6	33,3	62,5	71,4	66,7
нам нужна независимость в принятии решений	87,5	57,2	58,3	12,5	42,8	41,7
на нашем предприятии слишком развита бюрократия	25	28,6	20,8	75	71,4	79,2
нужно, чтобы наше руководство научилось работать, как за рубежом	37,5	28,6	45,8	62,5	71,4	54,2
наше предприятие имеет перспективные цели развития	62,5	71,4	79,2	37,5	28,6	20,8

В то же время большинство (75% - НБСМ, 71,4% - БАМ и 62,5% - СРЗ) считают, что достаточно реформ, более глубокие реформы не нужны. При этом, многие уверены в том, что им необходима независимость в принятии решений. Таковых 87,5% на НБСМ, 57,2% на БАМ и 58,3% на СРЗ. С тем, что на пред-

приятии слишком развита бюрократия согласны лишь 25% опрошенных на НБСМ, 28,6% на БАМ и 20,8% на СРЗ. Кроме того, немногие хотели бы, чтобы их руководство научилось работать так, как работают за рубежом. То есть большинство (62,5% на НБСМ, 71,4% на БАМ и 54,2% на СРЗ) не хотят без оглядки полагаться на зарубежный опыт. В целом руководители и специалисты считают, что их предприятия имеют перспективы развития, с этим согласны 62,5% опрошенных на НБСМ, 71,4% на БАМ и 79,2% на СРЗ. Косвенно это подтверждается следующим: на вопрос "наша продукция и труд никому не нужны" положительно ответили лишь 37,5% на НБСМ, 28,6% на БАМ и 33,3% на СРЗ. Поскольку руководство предприятий настроено достаточно оптимистично, это дает основание полагать, что, несмотря на трудности предприятия, будут работать. (таблица 16)

Оценка отношений с заказчиками показала следующие результаты. Большинство руководителей и специалистов знают, как заказчики относятся к результатам работы предприятия, что подтверждается следующими цифрами: 87,5% на НБСМ; 71,4% на БАМ и 79,1% на СРЗ.

Таблица 17

Результаты оценки руководителями и специалистами ИТС АПК РБ отношений с заказчиками

	Да			Нет			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
я знаю, как заказчики относятся к результатам нашей работы	87,5	71,4	79,1	0	0	0	12,5	28,6	20,9
все знают, как относятся к заказчикам наше предприятие	50	28,6	45,8	25	42,8	37,5	25	28,6	16,6
все готовы работать лучше, чтобы привлечь новых заказчиков	50	28,6	37,5	37,5	42,8	37,5	12,5	28,6	25

С другой стороны, не все руководители и специалисты уверены в том, что работники знают, как предприятие относится к заказчикам. В этом уверены 50% опрошенных на НБСМ, 28,6% на БАМ и 45,8% на СРЗ. Примерно те же цифры подтверждают согласие с утверждением, что все готовы работать лучше,

чтобы привлечь новых заказчиков (50% на НБСМ; 28,6% на БАМ и 37,5% на СРЗ). (Таблица 17)

На основе специально разработанных вопросов (табл. 3, 18) и в рамках рассмотренной во второй главе методики нами была проведена оценка квалификационного профиля, которая показала невысокий его уровень у руководителей и специалистов предприятий ИТС АПК республики Бурятия. По всем видам деятельности они получили один балл, что не достаточно, по нашему мнению, для современного руководителя и специалиста.

Таблица 18

Результаты оценки квалификационного профиля руководителей и специалистов предприятий ИТС АПК РБ

Виды деятельности	Вопросы и варианты ответов	Оценка вариантов	Предприятия			Фактическая оценка
			Новая Брянь-сельмаш	Бурятагр омаш	Судоремзавод	
Организаторская работа	Как Вы организываете свою работу и реализуете решения?		%	%	%	
	Последовательно и постепенно	1	62,5	100	70,8	1
	Последовательно параллельно	2	0	0	12,5	
	Параллельно	3	37,5	0	16,7	
	Всего		100	100	100	
Аналитическая деятельность	Как Вы реализуете аналитическую деятельность?					
	Собираю фактическую информацию	1	62,5	57,1	70,8	1
	Провожу простую экстраполяцию	2	0	0	0	
	Стараюсь прогнозировать развитие ситуации	3	37,5	42,9	29,2	
	Всего		100	100	100	
Применение технических средств	Как Вы предпочитаете обрабатывать данные?					
	Вручную	1	87,5	85,7	75	1
	Использую стандартные программы	2	12,5	14,3	25	
	Использую специальные программы	3	0	0	0	
	Всего		100	100	100	

Считаем, что для увеличения уровня квалификационного профиля необходимо обучение и повышение квалификации, направленное на изменение приоритетов в понимании его составляющих.

Исследование, проведенное на вышеназванных предприятиях, с помощью методики предложенной нами во второй главе, показало невысокий уровень организационного климата. (таблица 4, 19, 20) Видимо, для того, чтобы укрепить его стабильность необходимо улучшение общей экономической ситуации в

стране, что позволит изменить мнения руководителей и специалистов по вопросам оценки организационного климата.

Таблица 19

Оценка организационного климата

Блок	Показатели	Вопросы и значения показателей	Оценка значения	Предприятия					
				НБСМ %	Баллы	БАМ %	Баллы	СРЗ %	Баллы
1	Отношение к переменам	Как Вы считаете?							
		перемены нужны в условиях кризиса	1	0		0		0	
		перемены нужны при низких результатах	2	37,5		0		12,5	
		перемены дадут новые возможности	3	12,5		0		16,7	
		внешние условия требуют перемен	4	50	4	100	4	70,8	4
		всего		100		100		100	
	Открытость мышления	В своей работе Вы?							
		прежде всего обращаю внимание на внутренние факторы	1	12,5		42,8	1	12,5	
		обращаю внимание на внутренние факторы в увязке с внешними	2	62,5	2	28,6		58,3	2
		оцениваю внешние факторы	3	12,5		14,3		20,8	
прежде всего обращаю внимание на внешние факторы		4	12,5		14,3		8,4		
	всего		100	6	100	5	100	6	
2	Перспективность мышления	По Вашему мнению, в настоящее время:							
		Нужно ориентироваться на сегодняшний день	1	37,5		57,2	1	37,5	
		Необходимо искать ближайшие перспективы развития	2	62,5	2	42,8		45,8	2
		Нужно обдумывать планы на 2–3 года вперед	3	0		0		8,4	
		Уже сейчас важно ориентироваться на долгосрочную деятельность	4	0		0		8,3	
		всего		100		100		100	
	Готовность к риску	Готовы ли Вы рисковать, преодолевать трудности и неудачи?							
		не готов	1	0		0		8,3	
		готов к временным трудностям	2	0		28,5		24,9	
		готов преодолевать трудности	3	75	3	57,2	3	54,3	3
готов к неудачам		4	25		14,3		12,5		
	всего		100	5	100	4	100	5	
3	Организационные цели	Ваше предприятие ориентировано на:							
		на получение прибыли	1	75	1	85,7	1	58,3	1
		на увеличение доли рынка	2	0		0		12,5	
		на завоевание положительной репутации	3	0		0		12,5	
		на сохранение организации	4	25		14,3		16,7	
		всего		100		100		100	
	Видение факторов успеха	Существуют ли перспективы успешной деятельности Вашего предприятия?							
		нет	1	0		0		0	
		есть лишь направление достижения успеха	2	50	2	71,4	2	54,2	2
		есть возможность достижения успеха	3	50		28,6		45,8	
существует ясная перспектива успеха		4	0		0		0		
	всего		100	3	100	3	100	3	

В блоке 3, по показателю "организационные цели" большинство руководителей и специалистов отмечают, что их предприятия ориентированы, главным образом, на получение прибыли. Это предсказуемый ответ, так как в условиях нестабильности экономики, прибыль – приоритетный фактор, позволяющий предприятию существовать.

Таблица 20

Результаты оценки организационного климата предприятий ИТС АПК РБ

	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
Баллы	4,7	4	4,7

Результаты оценки сложности структуры представлены в таблице 21, как видно из данных таблицы сложность структуры не оптимальна. Для оптимизации необходимо увеличить число промышленно-производственного персонала, что приведет к снижению доли аппарата управления в его численности.

Таблица 21

Результаты оценки сложности структуры предприятий ИТС АПК РБ

Показатели сложности структуры	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
Количество уровней управления	4 / 2	3 / 1	5 / 3
Количество подразделений аппарата управления	3 / 3	2 / 3	4 / 2
Доля аппарата управления в численности работников, %	11 / 2	14 / 2	15 / 2
Сумма баллов	7	6	7
Общая оценка	2,3	2	2,3

Результаты оценки степени централизации представлены в таблице 22, как видно из данных таблицы степень централизации не высока, для ее повышения необходимо увеличить полномочия подразделений по принятию управленческих решений без чрезмерного согласования их с другими подразделениями и увеличить степень участия работников управления в подготовке различных решений.

Таблица 22

Результаты оценки степени централизации предприятий ИТС АПК РБ

Показатель степени централизации	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
Уровень автономности, %	11-49 / 2	11-49 / 2	11-49 / 2
Степень участия, %	50 - 70 / 2	11 - 49 / 1	50-70 / 2
Сумма баллов	4	3	4
Общая оценка	2	1,5	2

3.2.2 Исследование производственного персонала предприятий инженерно-технической сферы АПК республики Бурятия

Опрос производственного персонала (ПП) проведенный на предприятиях ИТС АПК республики Бурятия показал, что существенная доля работников имеет небольшой стаж работы на данных предприятиях.

Таблица 23

Структура стажа работы производственного персонала ИТС АПК РБ

стаж работы	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
от 1 года до 3 лет	27,7	37,2	25,7
от 3 лет до 5 лет	23,6	44,2	41,9
от 5 до 10 лет	44,4	18,6	16,9
свыше 10 лет	4,2	-	15,4
всего	100	100	100

Так, в ОАО Новая Бряньсельмаш 27,7% ПП имеют стаж от 1 до 3 лет, в ОАО Бурятагромаш – 37,2%, в ОАО Судоремонтный завод 25,7%. От 3 до 5 лет: 23,6%, 44,2% и 41,9% соответственно по предприятиям. Только на НБСМ 44,4% работников из числа ПП имеют стаж работы от 5 до 10 лет, на двух других предприятиях доля работников с таким стажем незначительна: 18,6% на БАМ и 16,9% на СРЗ. Стаж свыше 10 лет имеют лишь 4,2% ПП и 15,4% работников СРЗ. На предприятии Бурятагромаш нет производственного персонала проработавшего более 10 лет. Полученная структура стажа ПП свидетельствует о том, что большинство работников пришли работать на данные предприятия сравнительно недавно, с началом рыночных преобразований. (Таблица 23)

Данные о структуре уровня образования работающих на данных предприятиях таковы: на НБСМ 79,2% ПП имеют среднее образование и 20,8% - среднее специальное.

Работников с высшим образованием из числа ПП нет. Возможно, это объясняется тем, что данное предприятие расположено в сельской местности. Расположенное в пригороде ОАО БАМ имеет уже другую структуру уровня обра-

зования работников: 7% ПП имеют высшее образование, 65,1% - среднее специальное и 27,9% - среднее.

Таблица 24

Уровень образования производственного персонала ИТС АПК РБ

образование	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
среднее	79,2	27,9	11,8
среднее специальное	20,8	65,1	58,1
незаконченное высшее	-	-	19,1
высшее	-	7	11
всего	100	100	100

Самое крупное из трёх предприятий, персонал которого исследовался – ОАО СРЗ, и расположенное в черте города показало следующие результаты: практически равна доля работников со средним и высшим образованием: 11,8 % и 11% соответственно. 19,1% работников имеют незаконченное высшее, и большинство – 58,1% - среднее специальное образование. Таким образом, уровень образования работающих на данных предприятиях зависит от их расположения. В городе уровень образования ПП выше, чем в сельской местности, при этом больше работников со средним специальным образованием. (таблица 24)

По возрастной структуре получены следующие данные. На всех предприятиях наибольшая доля работников в возрасте от 30 до 40 лет – 47,2% на НБСМ; 69,8% - на БАМ и 43,4% на СРЗ.

Таблица 25

Возрастная структура производственного персонала ИТС АПК РБ

возраст	Предприятия		
	Новая Бряньсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
от 20 до 30 лет	26,4	11,6	17,6
от 30 до 40 лет	47,2	69,8	43,4
от 40 до 50 лет	18,1	18,6	26,5
старше 50 лет	8,3	-	12,5
всего	100	100	100

Доля молодежи от 20 до 30 лет невелика на предприятиях расположенных в пригороде и в черте города: 11,6% - БАМ и 17,6% - СРЗ. На ОАО НБСМ

её доля составляет уже 26,4%. Это объясняется тем, что в городе молодежи проще найти другую работу и не многие хотят работать в производственных цеха предприятий. (таблица 25)

Оценка производственным персоналом готовности их предприятий к происходящим в стране и отрасли изменениям выглядит следующим образом. Как низкий его оценили 58,3% работников НБСМ И 67,4% и работников БАМ. Как средний: 22,2% и 7% соответственно. Затруднились ответить 19,4% и 25,6% опрошенных на этих предприятиях.

Таблица 26

Оценка производственным персоналом ИТС АПК РБ готовности предприятий к изменениям

уровень готовности	Предприятия		
	Новая Брянь-сельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
высокий	-	-	26,5
средний	22,2	7	50,7
низкий	58,3	67,4	15,4
затрудняюсь ответить	19,4	25,6	7,4
всего	100	100	100

Иная ситуация на СРЗ. Лишь 15,4% опрошенных оценили уровень готовности предприятия к изменениям как низкий. При этом как средний и высокий оценили 50,7% и 26,5% соответственно. Затруднились ответить лишь 7,4% опрошенных. Такой разброс мнений объясняется тем, что СРЗ работает более успешно по сравнению с двумя другими предприятиями. И это дает основание работникам ОАО СРЗ считать, что уровень готовности их предприятия средний и высокий. (таблица 26)

В этой связи интересны ответы производственного персонала предприятий на вопрос об их удовлетворенности деятельностью руководства.

На ОАО БАМ вообще нет работников, которых удовлетворяет деятельность их руководства. Похожая ситуация и на ОАО НБСМ: только 24,6% опрошенных выразили удовлетворение. На СРЗ, напротив, большинство – 65,4% довольны деятельностью руководства и не довольны – 34,6% опрошенных. (таблица 27)

Таблица 27

Удовлетворенность производственного персонала ИТС АПК РБ деятельностью руководства

деятельность руководства	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш %	Бурятагромаш %	Судоремонтный завод %
да	24,6	-	65,4
нет	75,4	100	34,6
всего	100	100	100

На всех предприятиях не высокий уровень механизации и автоматизации труда. Многие из опрошенных: 43,1% (НБСМ), 65,1% (БАМ) и 59% (СРЗ) отметили, что лишь часть работы выполняется с помощью станков и механизмов. (таблица 28)

Таблица 28

Оценка производственным персоналом ИТС АПК РБ степени механизации труда

степень механизации труда	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
работа в основном ручная, без станков...	20,8	14	11
часть работы на станках и механизмах	43,1	65,1	59
основная работа на станках и механизмах	36,1	20,9	30
всего	100	100	100

За последние 10 лет никто из персонала предприятий НБСМ и БАМ не повышал квалификацию, и только 12,5% опрошенных работников СРЗ повышали. Из-за недостатка денежных средств предприятия не способны обеспечить работникам повышение квалификации. (таблица 29)

Таблица 29

Повышение квалификации производственным персоналом ИТС АПК РБ

повышение квалификации	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш %	Бурятагромаш %	Судоремонтный завод %
да	-	-	12,5
нет	100	100	87,5
всего	100	100	100

Вместе с тем, большинство из опрошенных: 55,6% (НБСМ), 79,1% (БАМ) и 64% (СРЗ) согласны обучаться новой профессии если этого потребуют обстоятельства. (таблица 30)

Таблица 30

готовы ли к переобучению?	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
да	55,6	79,1	64
нет	44,4	20,9	36
всего	100	100	100

Любопытно, при этом, то, что на вопрос где бы вы хотели и могли бы работать из производственного персонала ОАО НБСМ, расположенного в сельской местности 27,8% отметили, что хотели бы заниматься сельским хозяйством. Доля ответивших также на пригородных (БАМ) и городских предприятиях (СРЗ) значительно ниже 11,6% и 11,8% соответственно. В то же время, многие: 41,7% на НБСМ и 45,6% (СРЗ) хотели бы работать на промышленном предприятии. Иметь собственное дело выразили желание 8,3% (НБСМ), 23,3% (БАМ) и 13,2% (СРЗ) опрошенных. Не велика доля тех, кому безразлична отрасль, где они хотели бы и могли бы трудиться. Таковых всего 6,9% (НБСМ), 7% (БАМ) и 8,8% (СРЗ). (таблица 31)

Таблица 31

Результаты предпочтений сфер деятельности производственным персоналом ИТС АПК РБ

Где хотели бы работать	Предприятия		
	Новая Брянсельмаш	Бурятагромаш	Судоремонтный завод
	%	%	%
в промышленности	41,7	16,3	45,6
в строительстве	15,3	41,8	20,6
в сельском хозяйстве	27,8	11,6	11,8
заниматься бизнесом	8,3	23,3	13,2
не имеет значения	6,9	7	8,8
всего	100	100	100

При этом, большинство опрошенных готово работать больше и лучше, чтобы привлечь новых заказчиков. Таковых на НБСМ – 67,3%; на БАМ 74,4% и на СРЗ – 77,1%. (таблица 32)

Таблица 32

Результаты оценки готовности производственного персонала работать

Утверждения	Да			Нет			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Готовы ли Вы работать больше и лучше, чтобы привлечь новых заказчиков	67,3	71,4	77,1	7,7	22,9	8,5	25	5,7	14,4

Большинство опрошенных на НБСМ и БАМ не считают, что проводимые в стране реформы положительно отразятся на работе их предприятий. Так, 73% опрошенных на НБСМ и 54,2% на БАМ не думают, что будет обновлено оборудование. 69,2% и 68,5% не считают, что повысится дисциплина. 67,3% и 74,8% не считают, что улучшится организация труда, 86,5% и 80% не считают, что повысится заработок. В то же время многие выразили мнение, что возрастет интенсивность труда: 62% (НБСМ) и 74,4% (БАМ); возникнет вероятность увольнений: 48% и 62,9%; нужно будет переучиваться новой профессии: 53,8% и 45,7%. На более успешно работающем СРЗ мнения распределялись иначе: среди опрошенных нет подавляющего большинства, негативно оценивающего влияние проводимых реформ на деятельность их предприятия. Так, большинство считает, что будет обновлено оборудование – 65,2%, повысится качество работы – 58,4%.

Таблица 33

Результаты оценки производственным персоналом последствий реформ

Как проводимые в стране реформы отразятся на работе Вашего предприятия?	Да			Нет			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Повысится качество работы	30,7	22	58,4	50	68,5	23,9	19,3	8,5	17,7
Усилится экономия ресурсов	38,4	20	44,9	57,6	62,8	46,6	4	17,1	8,4
Будет обновлено оборудование	21,1	40	65,2	73	54,2	25,4	5,9	5,7	9,3
Укреплется дисциплина	17,3	25,7	25,4	69,2	68,5	50	13,5	5,7	24,5
Улучшится организация труда	20,7	17,1	34,7	67,3	74,4	40,8	12	8,5	24,5
Повысится заработок	13,3	8,5	14,4	86,5	80	65,2	0	11,4	20,3
Возрастет интенсивность труда	62	74,4	56,9	23	14,2	20,3	15	11,4	22,8
Возникнет вероятность увольнения	48	62,9	53,3	26,9	17,1	33,8	25	20	12,9
Появится необходимость переобучения	53,8	45,7	53,3	42,3	37,1	32,2	3,8	17,2	14,4

Но в то же время многие не думают, что повысится заработок – 65,2%, а напротив повысится интенсивность труда – 56,9%, возникнет вероятность увольнений – 53,3%, возникнет необходимость переобучения – 53,3%. Интересно и то, что лишь 50% опрошенных на СРЗ считают, что повысится дисциплина. (таблица 33)

В то же время повышать свое мастерство хотели бы только 19,2% (НБСМ), 25,7% (БАМ) и 35,6% (СРЗ) опрошенных. Лишь на ОАО НБСМ многие высказали желание участвовать в управлении делами своего предприятия – 59,6%. На ОАО БАМ таковых оказалось лишь 40%, а на СРЗ – 41,5%, это свидетельствует о том, что не все работники хотят вникать в дела родного предприятия. (таблица 34)

Таблица 34

Оценка производственным персоналом ИТС АПК РБ реализации возможностей на предприятии

Возможности	Хотел бы			Не хотел бы			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Повышать мастерство	19,2	25,7	35,6	38,4	48,5	27,1	42,3	25,8	37,2
Работать на современном оборудовании	82,6	65,7	78,8	0	0	0	17,4	34,3	21,2
Иметь хорошие взаимоотношения с товарищами по работе	73	82,9	70,3	0	0	0	27	17,1	29,7
Участвовать в управлении делами предприятия	59,6	40	41,5	30,7	0	32,2	9,6	60	26,3

Большинство опрошенных: 67,3% (НБСМ); 74,3% (БАМ) и 55% (СРЗ) оценивают интенсивность своего труда и физическую нагрузку: 65,7% (БАМ) и 61,9% (СРЗ) как среднюю, лишь на НБСМ 42,3% оценили степень физической нагрузки как высокую. Степень нервной нагрузки оценивается работниками предприятий по-разному: на НБСМ 50% оценивают её как среднюю; на БАМ 62,8% и на СРЗ 24,6% как низкую. (таблица 35)

Таблица 35

Результаты оценки производственным персоналом различных сторон труда

Стороны труда:	Высокая			Средняя			Низкая		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
интенсивность труда	15,4	14,3	26,3	67,3	74,3	55	17,3	11,4	18,6
физическая нагрузка	42,3	17,1	15,3	34,6	65,7	61,9	23	17,1	22,8
первая нагрузка	28,8	17,1	34,7	50	20	40,7	21,2	62,8	24,6
ответственность	44,2	14,3	18,6	32,7	77,1	58,5	23	8,6	22,9

Условия труда, как показало исследование, далеки от идеальных: 76,9% (НБСМ); 54,3% (БАМ) и 67% (СРЗ) опрошенных отметили, что им часто угрожает опасность механических травм; 82,7%; 45,7% и 61% соответственно по этим предприятиям отмечают, что им угрожает опасность поражения электро-током. На НБСМ большинство (65,4%) отметили, что постоянно работают в условиях шума и иногда (53,8%) при низких температурах. На БАМ в шумных условиях приходится работать 45,7% опрошенных, а при низких температурах 54,3%. На СРЗ 59,3% работников отметили, что иногда приходится работать при опасности возгорания и 36,4% иногда угрожает опасность поражения электро-током, кроме того, 49,2% опрошенных отметили частое воздействие шума. По сравнению с другими предприятиями сравнительно немногим (20,6%) на СРЗ приходится работать при низких температурах. (таблица 36)

Таблица 36

Результаты оценки производственным персоналом ИТС АПК РБ условий труда

Условия, в которых приходится работать	Редко			Часто			Иногда		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Опасность механических травм	9,6	11,4	5,9	76,9	54,3	67	13,5	34,3	27,1
Опасность поражения электро-током	5,8	28,6	2,5	82,7	45,7	61	11,5	25,7	36,4
Опасность возгорания	65,4	74,3	33	11,5	8,6	7,6	23	17,1	59,3
Высокая температура	94,2	91,4	54,2	0	0	10,1	5,8	8,6	35,7
Низкая температура	46,2	45,7	78,8	0	0	0	53,8	54,3	21,2
Шум	9,6	34,3	19,5	65,4	20	49,2	25	45,7	31,3
Высокая влажность	100	100	93,2	0	0	0	0	0	6,7
Вибрации	34,6	62,8	23,7	44,2	14,3	35,6	21,2	22,9	40,6

Оценка доминирующих потребностей показала следующие результаты. Как и ожидалось, для абсолютного большинства опрошенных на трёх предприятиях самыми важными потребностями являются заработная плата, социальные гарантии и льготы.

Таблица 37

Результаты оценки доминирующих потребностей производственного персонала

Факторы трудовой деятельности	Важно			Не важно			Затрудняюсь ответить		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Заработная плата	100	100	100	0	0	0	0	0	0
Социальные гарантии и льготы	100	91,4	100	0	0	0	0	8,6	0
Условия работы	90,4	80	83	0	0	0	9,6	20	17
Дружеская атмосфера на предприятии	78,8	65,7	71,2	3,8	8,6	10,2	17,3	25,7	18,6
Самостоятельность	19,2	42,9	33	67,3	51,4	57,6	13,5	5,7	9,3
Профобучение и повышение квалификации	42,3	62,9	79,7	46,2	25,7	8,5	11,5	11,4	11,8

Затем следуют условия работы, которые важны для 90,4% опрошенных на НБСМ, 80% на БАМ и 83% на СРЗ. Далее по важности следуют дружеская атмосфера на предприятии, значимость которой отметили 78,8% опрошенных на НБСМ и для 65,7% на БАМ. На НБСМ потребность в самостоятельности важна лишь для 19,2% опрошенных, на других предприятиях доля людей, которые считают также больше: 42,9% на БАМ и 33% на СРЗ. По-видимому, это объясняется тем, что НБСМ расположено в сельской местности, а сельчане традиционно не отличаются стремлением к независимости из-за общинного характера российской деревни и, кроме того, настроены консервативно. На СРЗ и БАМ важной потребностью работников является профессиональное обучение и повышение квалификации. Это отметили 79,7% и 62,9%. На НБСМ таковых оказалось 42,3%. (таблица 37)

В целом можно делать вывод о том, что большинство из опрошенных работников предприятий высказывают мысль, о том, что им самим нужно навести порядок и дисциплину на предприятии.

Таблица 38

Результаты оценки производственным персоналом ИТС АПК РБ положения дел на предприятиях

Утверждения	Да			Нет		
	НБСМ	БАМ	СРЗ	НБСМ	БАМ	СРЗ
	%	%	%	%	%	%
наши проблемы должен решать Минсельхоз	48	45,7	28	52	54,3	72
нужно самим навести порядок и дисциплину	55,7	62,9	83,1	44,3	37,1	16,9
нужны более глубокие реформы в отрасли	21,1	31,4	38,1	78,9	68,6	61,9
наша продукция и труд нужны людям	75	77,1	78,8	25	22,9	21,2
на предприятии слишком развита бюрократия	36,5	40	61,9	63,5	60	38,1
нужно, чтобы наше руководство научилось работать как за рубежом	36,5	57,1	56,8	63,5	42,9	43,2
наше предприятие имеет перспективные цели развития	40,4	54,3	55,1	59,6	45,7	44,9

За это высказались 55,7% опрошенных на НБСМ, 62,9% на БАМ и 83,1% на СРЗ. Есть и такие, кто считает, что руководству предприятия нужно научиться работать так, как работают за рубежом: 36,5% - НБСМ, 57,1% - БАМ и 56,8% - СРЗ. В то же время, люди не согласны на проведение более глубоких реформ в отрасли и на предприятии, сказывается разочарование от последствий не всегда удачных реформ в прошлом. Таковых оказалось 78,9% на НБСМ, 68,6% на БАМ и 61,9% на СРЗ. Как отмечалось, многие считают, что порядок и дисциплину нужно навести своими силами, но все же есть мнения, что о том, что проблемы предприятия должен решать Минсельхоз. Таковых на НБСМ 48%, на БАМ – 45,7%, на СРЗ – 28%. И все же большинство считают, что продукция их предприятий и их труд нужны людям (75% опрошенных на НБСМ, 77,1% на БАМ, 78,8% на СРЗ). Кроме того, большинство опрошенных на БАМ (54,3%) и на СРЗ (55,1%) думают, что их предприятия имеют перспективные цели развития, на НБСМ таковых оказалось лишь 40,4%. (таблица 38)

Проведенное нами исследование на предприятиях ИТС АПК республики Бурятия показало, что в 2000 году социальная напряженность была предконфликтной, об этом свидетельствует индекс С в 0,57, 0,71 и 0,71, полученный на основе предложенной во второй главе методике измерения социальной напряженности, соответственно по каждому предприятию. (Таблица 39)

Данные таблицы свидетельствуют, что, главным образом, люди недовольны размером заработка и состоянием оборудования. Это требует от руководства решительных мер по активизации деятельности предприятий, по-

иску возможностей привлечения заказчиков для загрузки производственных мощностей и обновления оборудования.

Таблица 39

Результаты оценки уровня социальной напряженности
на предприятиях ИТС АПК РБ.

стороны труда	Количество неудовлетворенных сторонами труда					
	Новая Брянь-сельмаш		Бурятагромаш		Судоремонтный завод	
	%	оценка	%	оценка	%	оценка
Профессия	28,8	0	28,6	0	22	0
Условия труда	53,8	1	51,4	1	58,5	1
Организация производства	69,2	1	57,1	1	61	1
Размер заработка	94,2	1	100	1	83,1	1
Состояние оборудования	73	1	88,6	1	67,8	1
Взаимоотношения с товарищами	15,4	0	0	0	0	0
Взаимоотношения с руководством	44,2	0	60	1	57,6	1
Общая оценка		4		5		5
Значение уровня напряженности		0,57		0,71		0,71

Кроме того, необходимо принять меры по улучшению условий труда и организации производства. Для этого нужно отремонтировать производственные помещения, наладить бесперебойное снабжение горячей водой, особенно в зимний период.

Одним из путей нейтрализации социальной напряженности может стать концепция социального партнерства и методика урегулирования спорных (конфликтных ситуаций) предложенные во второй главе. Рассмотрим её на следующем примере.

Работники предприятия требуют: повышения заработной платы на 20% (у1), оплаты льготного питания в местной столовой (у2) и компенсации расходов на проезд в общественном транспорте из средств предприятия в размере 50% (у3). Таким образом, если работодатель примет эти условия, то каждый работник получит: добавку к зарплате – 300 руб., оплату питания – 100 руб., компенсацию на транспорт – 50 руб. В случае отказа от этих требований работники

могут принять решение о начале забастовки. Рассмотрим ситуацию с помощью матричного инструментария теории игр.

Имеем двух участников игры – представитель работодателя и представитель работников:

$$I=[1, 2]$$

На данном этапе переговоров после анализа финансового состояния предприятия работодатель не может полностью реализовать требования работников. Но в то же время, категорический отказ от них означает начало конфликта. Этот пример можно было отнести типу игры двух игроков с нулевой суммой, но работодатель и работники не могут играть против друг друга, поскольку они оба существуют в системе общества, народного хозяйства и заинтересованы принять взаимовыгодное решение. Таким образом, стратегию поведения работодателя можно обозначить следующим образом:

x1 – принять требования работников;

x2 – не принимать требования работников.

Далее, допустим, что, изыскав средства, работодатель предлагает следующие альтернативные варианты, расширяя диапазон возможных стратегий:

x3 – увеличение заработной платы на 15%, на питание выделить средства в размере 75% от требуемых, а транспорт оплачивать не на 50%, а на 75%;

x4 – 12,5%-е увеличение заработной платы, 100%-е удовлетворение требований по второму и осуществление выплаты по третьему требованию в размере 70 руб.;

x5 – 20%-е увеличение заработной платы, удовлетворение второго требования в размере 50%, 100%-е выполнение третьего требования.

Составим матрицу игры двух игроков с ненулевой суммой (требования работников и предложения работодателя):

	y1	y2	y3
x1	300	100	50
x2	0	0	0
x3	225	75	75
x4	188	100	70
x5	300	50	50

Исключим стратегию x_2 как неконструктивную. Получаем следующую платежную матрицу:

	y_1	y_2	y_3
x_1	300	100	50
x_2	225	75	75
x_3	188	100	70
x_4	300	50	50

Найдем оптимальные стратегии игроков:

Минимумы строк (работодатель минимизирует потери):

50; 75; 70; 50.

Максимумы столбцов (работники максимизируют пользу):

300; 100; 75.

Таким образом, максимум, что может предложить работодатель

$[50, 75, 70, 50]=75$;

минимум, что требуют работники $[300, 100, 75]=75$

Оптимальная стратегия (S) (x_2, y_3)

Придерживаясь второй стратегии (x_2), второй игрок (работодатель) проигрывает не больше 75, а первый игрок (работники) выигрывает не меньше 75, придерживаясь третьей стратегии (y_3). То есть наиболее приемлемой стратегией для работодателя является вариант два. При проведении анализа с участием обеих сторон было выяснено, что из всех перечисленных, альтернативных вариантов вторая стратегия работодателя самая результативная и для работников. (табл. 40).

Таблица 40

Оптимальные варианты для сторон переговоров.

Предложения работодателя	x_2	x_3	x_4
Требования работников			
Зарботная плата	225	188	300
Питание	75	100	50
Транспорт	75	70	50

На данном этапе переговоров возможно проведение закрытого голосования по принятию оптимальной стратегии. Предложенная методика может использоваться для проведения тренингов по урегулированию конфликтов и спо-

ров в трудовых коллективах или для практического использования по поиску оптимальных вариантов их разрешения и снятия социальной напряженности в ИТС АПК.

3.3. Оценка экономической эффективности процесса управления персоналом

В настоящее время в отечественной теории и практике управления отсутствует единая трактовка понятия "эффективность управления персоналом" и единый критерий эффективности. Так, Чернышев В.Н. предлагает определять эффективность управления персоналом как по каждому элементу процесса управления персоналом (планирование, отбор, набор, профориентация, адаптация, обучение, текучесть) к затратам на осуществление управленческих предложений по данному элементу; так и в целом по совокупности всех элементов процесса управления персоналом к соответствующим затратам. [86]

Другие считают, что эффективность управления персоналом есть достижение поставленных целей предприятия. Степень достижения целей определяется путем оценки критериев конкурентоспособности этого предприятия. [62]

Также предлагают оценивать эффективность управления персоналом с позиций эффективности управленческого труда, критерием которого является достижение максимальных результатов при рациональных затратах труда управленческого персонала. [19]

Профессор Нефедов Б.А. и автор диссертации высказывают точку зрения, согласно которой эффективность управления персоналом может быть определена через эффективность управленческого труда. Которая, в свою очередь, может быть получена за счет сокращения численности управленческого персонала, совершенствования его профессионально-квалификационной структуры, внедрения прогрессивных форм и методов организации труда управленцев на основе применения компьютерной техники, унификации и стандартизации управленческой документации [61].

Для определения степени эффективности процесса управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев нужно учитывать:

- Для каких задач используются результаты определения эффективности;
- Для какой категории работников устанавливаются критерии, с учетом того, что они будут различаться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работников.

Существует точка зрения, что эффективность управления персоналом составляют:

- Экономическая эффективность, которая выражается связью затрат на работу с персоналом со стоимостью произведенного этим персоналом продукта на основе экономичного расхода ресурсов;
- Социальная эффективность, выражающаяся в реализации ожиданий и потребностей персонала в период работы на предприятии.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом, отражающие вклад персонала в существование и развитие предприятия некоторые предлагают рассматривать:

- Отношение результатов работы к издержкам;
- Стабильность, то есть уверенность в надежности выполнения работниками производственных заданий;
- Гибкость, то есть способность работников адекватно реагировать на происходящие изменения. [54]

Из-за множества компонентов формирующих социальную эффективность управления персоналом немецкий исследователь О. Neuberger предлагает в качестве результативного показателя считать удовлетворение работой[93]. Однако считаем, что термин "удовлетворение работой" недостаточно обоснован теоретически и в ближайшее время вряд ли найдет применение в практической работе.

На основе работ другого автора можно сгруппировать критерии оценки эффективности[33 – с.276]:

1. Прямые показатели эффективности: стоимость программы совершенствования управления на одного работника;
2. Косвенные показатели эффективности: текучесть персонала, прогулы, брак в производстве, количество несчастных случаев.

Существует точка зрения, что оценку эффективности можно провести на основе анализа трех позиций:

- организации управленческого труда;
- технологии управления персоналом;
- качества управления персоналом.[52]

По первой позиции анализируются штатное расписание, документооборот, формы и методы взаимодействия управленческих работников с подчиненными и между собой. По второй позиции оцениваются прогрессивность подходов и методов, используемых в процессе управления персоналом, анализируются качество и соответствие стандартам программных и технических средств, применяемых в центре управления персоналом. Анализ третьей позиции проводится согласно таблице 41.

Таблица 41

Анализ качества управления персоналом

Направления анализа	Критерии анализа
Анализ степени соответствия кадровой политики и методов управления персоналом целям и задачам предприятия.	Последовательность и непротиворечивость целей и методов их достижения.
Анализ качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, Соответствие нормам КЗоТ
Анализ правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом	Индивидуальные трудовые показатели работников, соответствие нормам КЗоТ
Анализ показателей характеризующих качество управления персоналом.	Уровень текучести, состояние трудовой дисциплины, морально-психологический климат в коллективе.

Отметим, что для определения эффективности управления персоналом возможно применение методов статистического анализа, которые базируются на системном подходе к изучению явлений и процессов и широко применяются

в управленческой деятельности. Например, для анализа эффективности полученных результатов используют методы: группировки и классификации; расчёт абсолютных, относительных и средних показателей; исследование динамических рядов, дисперсионный, факторный, компонентный и корреляционно-регрессионный анализ. [29]

В целом, можно отметить, что научных концепциях можно выделить три различных подхода к определению эффективности управления персоналом.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности, которого определяется конечными результатами производства. В качестве показателей конечного результата, используются результаты деятельности (объём товарной и реализованной продукции, её качество, прибыль, себестоимость, рентабельность). Оценка результатов труда проводится путем сравнения достигнутых результатов с плановыми (нормативными) показателями.

Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала, в первую очередь, определяются конечными результатами деятельности всего предприятия. Однако, данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты данные результаты. [28] Ведь натуральные и финансовые показатели деятельности предприятия не всегда свидетельствуют об эффективном, качественном и рациональном использовании труда работников и производственных мощностей.

Профессора Кибанов А.Я. и Шекшня С.В., а также Касаткин И.А. обосновывают второй подход к оценке эффективности работы с персоналом на показателях результативности и качества живого труда. В качестве показателей используются: производительность труда и динамика её изменения, удельный вес оплаты труда в себестоимости, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость, фондовооруженность, потери рабочего времени, качество труда, уровень производственного травматизма. [38, 87, 36] Этот подход ориентирован на тщательную разработку плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, совершенствование внутренней организации коллектива.

Если первый подход агрегировал весь персонал до совокупного работника, то второй использует разделение живого труда по изделиям и видам работ. Отметим, что этот подход не учитывает влияние рыночной экономики на деятельность предприятия.

В рамках третьего подхода предлагается концепция эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом, то есть от организации его работы, мотивации, социально-психологического климата. Здесь важными показателями являются структура персонала по уровню квалификации, дисциплина, использование фонда рабочего времени, текучесть, затраты на одного работника. Этот подход отличается от предыдущих еще большей степенью разделения живого труда и предлагает учёт индивидуальных особенностей работников и их совместимости в коллективе.

Никитина И.А. предлагает совместить достоинства всех трех подходов, поскольку они не являются взаимоисключающими. [62] Так, в рамках первой концепции объектом изучения и управления являются материальные, финансовые, трудовые ресурсы предприятия; во второй – преимущественно трудовые; в третьей – трудовые дифференцируемые до индивидуальных.

Что касается методологического содержания оценки эффективности управления персоналом, то в настоящее время нет общепринятой и универсальной методики оценки. Попытки совершенствования какой-либо методики не всегда приводят к оптимальному результату. Это свидетельствует о том, что, вероятно, следует отказаться от попыток разработки универсальной методики, а использовать те, которые соответствуют специфике предприятия, просты в использовании и точны в достаточной степени. Последнее важно, поскольку абсолютно точные количественные оценки вряд ли представляют большую практическую ценность, так как анализ эффективности не цель, а средство для обоснования принятия решений. [8]

Таким образом, при оценке эффективности управления персоналом допустимы комбинации различных методов.

Выводы и предложения

1. Установлено, что в современной России применяется комбинация различных подходов к управлению персоналом, основанных преимущественно на западноевропейской и американской теории и практике управления. Выявлено, что до настоящего времени проблема изучения персонала и вопросы управления им не ставились в ИТС АПК достаточно широко. Кадровые службы предприятий ИТС АПК не отвечают современным требованиям, иерархически разобщены и часто действуют не эффективно. Нет определения понятиям: "персонал ИТС АПК" и "управление персоналом ИТС АПК".

2. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на основе комплексной системы, включающей экономическую, организационную и социальную составляющие. Эта система ориентирована, главным образом, на руководителей и специалистов.

Экономическая составляющая на основе внедрения управленческого учета персонала позволит детально фиксировать все издержки, которые несет предприятие в процессе управления персоналом и определять меры по их снижению.

В рамках организационной составляющей разработана и апробирована к ИТС АПК методика оценки организационного потенциала, которая позволит конструировать оптимальную структуру предприятий, исследовать организационные отношения внутри трудовых коллективов на основе оценки квалификационного профиля, организационного климата и организационной структуры; и принимать решения о необходимости повышения квалификации руководителей и специалистов.

Концепция социального партнерства на основе матричного инструментария теории игр, как социальная составляющая, может применяться для тренингов по урегулированию спорных ситуаций и достижению компромиссов между работниками и работодателями, а также непосредственно как метод урегулирования трудовых конфликтов и споров.

3. Проведенный анализ организационного потенциала предприятий ИТС АПК республики Бурятия показал, что значения элементов его составляющих не оптимальны. Чтобы оптимизировать эти значения необходимо:

- обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов;
- увеличение числа промышленно-производственного персонала для снижения доли аппарата управления в его численности;
- расширение полномочий подразделений аппарата управления по принятию управленческих решений без чрезмерного согласования их с другими подразделениями;
- увеличение степени участия работников управления в подготовке различных решений.

4. Исследованиями установлено, что большинство из промышленно-производственного персонала работают на предприятии не более 5 лет и имеют среднее специальное образование. Средний возраст работников 30 – 40 лет. Большинство считает, что их предприятия оказались не готовы к происходящим в стране и отрасли изменениям. Многие не удовлетворены деятельностью руководства. Уровень механизации и автоматизации труда невысокий, с помощью станков и механизмов выполняется лишь часть работ, а условия труда не идеальны. За последние 10 лет никто из работающих не повышал квалификацию, так как из-за недостатка денежных средств предприятия не способны обеспечить работникам повышение квалификации, а бесплатные программы повышения квалификации проводятся в республике редко.

5. Выявлено, что персонал, работающий в ИТС АПК республики Бурятия, настроен пессимистично, считает, что проводимые реформы пока отрицательно влияют на деятельность предприятий и не считает целесообразным проведение более глубоких реформ. (от 61,9 до 78,9%) Абсолютное большинство опрошенных не довольны размерами заработков и в иерархии потребностей доминируют заработок и социальные гарантии. (от 91,4 до 100%) Исследованием, проведенным в трудовых коллективах ИТС АПК республики Бурятия, установлен предконфликтный уровень социальной напряженности.

6. Для решения установленных исследованием проблем руководству предприятий необходимо: активизировать деятельность по привлечению новых заказчиков и клиентов, удержанию имеющейся клиентской базы; пойти по пути оказания непрофильных услуг и поиску инвесторов для развития предприятий. Эти меры позволят загрузить производственные мощности и занять имеющийся в штате промышленно-производственный персонал работой. Прибыль полученную, в том числе, и от вышеперечисленных мероприятий, прежде всего, необходимо направить на увеличение заработной платы работников, затем на ремонт производственных помещений и улучшений условий труда, далее на обновление оборудования и повышение квалификации персонала. Считаем, что увеличение заработной платы – важнейший фактор стабильности на предприятиях ИТС АПК. Он позволит привлечь молодые кадры на предприятия, будет способствовать нейтрализации социальной напряженности и поможет сгладить имеющееся недовольство промышленного персонала деятельностью руководства.

7. Обосновано применение социологического инструментария для использования в работе кадровых служб ИТС АПК для изучения состояния персонала по различным аспектам, а также терминологических понятий "персонал ИТС АПК" и "управление персоналом ИТС АПК"

Список литературы:

1. Гражданский кодекс РФ
2. Кодекс законов о труде РФ. М.: Инфра-М, 2002
3. Закон РФ №175-ФЗ "О порядке разрешения коллективных трудовых споров" от 23.11.1995 г.
4. Закон РФ "О коллективных договорах и соглашениях" от 24.11.1995 г.
5. Указ Президента РФ "О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)"
6. Постановление Правительства РФ № 48 "О службе по урегулированию коллективных трудовых споров" от 15.04.1996 г.
7. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М.: Юнити, 2000. – 407с.
8. Акабердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. – М., Изд-во ГАУ им. С. Орджоникидзе, 1993. – стр. 74
9. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М.: ПМБ РАУ, 1993. – 137 с.
10. Американская экономика: человек, технический прогресс и предпринимательство. Под ред. Сукиян В.Б. – М.: Наука, 1993.
11. Андреев П. А. Развитие инженерно-технического обеспечения сельского хозяйства. – М.: Колос, 1993. – 61 с.
12. Артемова Т.А., Барклянский Ю.А., Тулин И.А. и др. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта// Материалы 2-х Обнинских чтений 15 – 17 декабря 1990 г./ Под ред. Зайцева А.К. – Калуга: Калужский ин-т социологии, 1991. – 76 с.
13. Белова С.В. Механизм формирования системы управления персоналом в условиях реорганизации предприятия. Автореф. дис. канд. экон. наук. ГАУ им. С. Орджоникидзе. – М., 1997. – 17 с.
14. Берталанфи ф. Л. Общая теория систем. – М.: Наука, 1967. – 136 с.

- 15.Блауберг И. В., Садовский В. Н., Юдин Э. Г. Системные исследования и общая теория систем. – М., 1969. – стр. 15
- 16.Бондарь А. В. Воспроизводство рабочих кадров. – Минск: Наука и техника, 1991. – 174 с.
- 17.Васильева Э.К. Экономико-математические методы изучения трудовых ресурсов. – Ленинград: ЛФЭИ им. Н.А. Вознесенского, 1977. – 41 с.
- 18.Воробьев Н. Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков. – М.: Наука, 1985. – 271 с.
- 19.Выходцева Е.А. Управление персоналом производственной организации в условиях функционирования рынка. Автореф. дис. канд. экон. наук. ГАУ им. С. Орджоникидзе. – М., 1995. – 19 с.
- 20.Гант Г.Л. Организация труда. Размышления американских инженеров об экономических последствиях Мировой войны. – М.: Изд-во В.С.Н.Х., 1923. – 66 с.
- 21.Гвишиани Д. М. Организация и управление: социологический анализ буржуазных теорий. – М.: Наука, 1970. – 381 с.
- 22.Гердер И.Г. Идеи к философии истории человечества. – М.: Наука, 1977. – 703 с.
- 23.Гойло В.С. Современные буржуазные теории воспроизводства рабочей силы. – М.: Наука, 1975. – 231 с.
- 24.Голубева Е.А. Регулирование показателей и согласование интересов в системах управления персоналом. – С. Петербург: Изд-во СПГИЭА, 1997.
- 25.Громова Н.Б., Минько Э.В., Прохоров В.И. Методы исследования операций в моделировании организационно-экономических задач. – М.: Изд-во МАИ, 1992. – 239 с.
- 26.Давыдов А.А., Давыдова Е.Б. Измерение социальной напряженности. – М.: Ин-т социологии РАИ, 1992. – стр.24
- 27.Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов: юридическая конфликтология: ч. 1. – М.: Ин-т государства и права, 1993. – 170 с.

- 28.Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997. – 605 с.
- 29.Ефимова М.Р. Статистические методы в управлении производством. – М.: Финансы и Статистика, 1998. – 151 с.
- 30.Зайцев А.К., Барклянский Ю.А., Головнин В.А. Социальная напряженность на производстве/ Под ред. Зайцева А.К. – Калуга: НКЦ "Потенциал", 1990. – 140 с.
- 31.Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии. – Санкт Петербург, 1992. – 72 с.
- 32.Замков О.О., Толстопятенко А.В., Черемных Ю.Н. Математические методы в экономике. – М.: ДИС, 1998. – 365 с.
- 33.Иванцевич Дж. М., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом – М.: Дело, 1993. – 300 с.
- 34.Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций. Бухгалтерский учет и аудит. Т. 1, С. – Петербург, 1997. – 457 с.
- 35.Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988. – 140 с.
- 36.Касаткин И.А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом. Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 1999. – 19 с.
- 37.Кваша А. Социально-демографические проблемы роста социальной напряженности//Вестник статистики, №1. – 1992. – 39 с.
- 38.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 1997. – 235 с
- 39.Киселев И.Я. Трудовое право в условиях рыночной экономики: опыт стран Запада. – М.: ИНИОН, 1992. – 90 с.
- 40.Колосова Р.П. Трудовой потенциал промышленности. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 160 с.
- 41.Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М. Советская управленческая мысль 20^х годов. – М.: Экономика, 1990. – 231 с.

42. Коровяковская Н. В. Совокупный работник социалистического общества. – М.: Экономика, 1987. – 189 с.
43. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1996. – 301 с.
44. Косаев А. Г. Некоторые аспекты формирования и эффективного использования трудового потенциала. – М.: Ин-т экономики, 1988. – 189 с.
45. Костаков В. Г., Литвяков П. П. Трудовые ресурсы и эффективность использования. – М.: Политиздат, 1986. – 91 с.
46. Косяков П. О. Трудовые ресурсы – экономическая категория. Свердловск: АН СССР. Уральский филиал, 1970. – 56 с.
47. Котляр А. Э. Рабочая сила в СССР (вопросы воспроизводства). – М.: Мысль, 1967. – 176 с.
48. Кузнецов В. В. Рекомендации по развитию приватизированных предприятий ТС. Ростов-на-Дону: ВНИИЭиН, 1995.
49. Купельский Л. Э. Трудовой потенциал страны и повышение эффективности его использования. – М., 1984. – стр. 27
50. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития / под ред. Нестерова В. Г., Иванько Л. И. – М., 1987.
51. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа Интел синтез, 1999. – 153 с.
52. Магура М. И. Создание системы управления персоналом организации // Управление кадрами, №7, 1997. – стр. 16
53. Маркс К., Ф. Энгельс Полн. собр. соч., том 23, стр. 178
54. Марр Р. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: 1997.
55. Машенков В. Квалифицированные кадры в сельском хозяйстве. – М.: Рос-сельхозиздат, 1978. – 175 с.
56. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
57. Морита А. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993. – 408 с.
58. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации

59. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 1970. – 707 с.
60. Нефедов Б.А., Ишигинов И.В. Совершенствование управления персоналом на предприятиях АПК./Экономические проблемы совершенствования деятельности предприятий АПК: Сб. науч. тр. Под ред. Ю.А. Конкина. – М.: МГАУ, 2000. – С. 27
61. Нефедов Б.А., Ишигинов И.В. Вопросы оценки эффективности подсистем управления персоналом на предприятиях технического сервиса АПК. / Проблемы хозяйствования предприятий АПК в рыночных условиях: Сб. науч. тр. Под ред. Ю.А. Конкина. – М.: МГАУ, 2001. – С. 96
62. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. – С.-Петербург: Изд-во СПб ГИЭА, 1998.
63. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система Директ-костинг. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 123 с.
64. Новицкий А. Г. Занятость в сфере обслуживания населения: социально-демографический аспект. – М.: Мысль, 1987. – 269 с.
65. Орлов В. Н. Формирование и рациональное использование кадров механизаторов. – М., Колос, 1980. – стр.10
66. Павлов Я.А. Трудовой потенциал работника: вопросы теории и методологии. – Кишинев: Штиинца, 1977. – 64 с.
67. Падерин Ю. Г. Вопросы совершенствования организации труда в сфере технического обслуживания машинотракторного парка. Автореф. канд. экон. наук. – М.: ВНИИТУСХ, 1973. – 26 с.
68. Паниотто В.И. Качество социологической информации. – Киев: Наукова думка, 1986. – 206 с.
69. Петросян Л.А., Зенкевич Н.А., Семина Е.А. Теория игр. – М.: Высшая школа, 1998. – 299 с.
70. Пильщиков Л. М. Программа и методика разработки генеральной схемы развития ремонтной базы. – М.: Госнिति, 1990. – 160 с.

71. План счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций. Бухгалтерский учет и аудит. Т. 1, С. – Петербург, 1997. – 457 с.
72. Рукавишников В.О. Опросы населения. – М.: Финансы и статистика, 1984. – 207 с.
73. Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций. – М.: Советское радио, 1977. – 301 с.
74. Скаржинский М. И. Трудовой потенциал социалистического общества. – М.: Экономика, 1987. – 101 с.
75. Скиба А. П. Управление ремонтным производством в сельском хозяйстве. – М.: Агропромиздат, 1990. – 235 с.
76. Словарь рыночной экономики. Ред. Вечканов Г. С. – Санкт Петербург: Петрополис, 1995. – 379 с.
77. Солдовский В. И. Расчет числа и состава звеньев мастеров-наладчиков по техническому обслуживанию тракторов. – М.: ВСХИЗО, 1982. – 27 с.
78. Спейс Т. Дж. Курсы для высшего управленческого персонала. – М., 1991. – 152 с.
79. Степанова О. В. О структуре трудового потенциала//Социологические исследования. 1981., №2 – стр.75
80. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. – М.: Наука, 1982. – 471 с.
81. Тейлор Ф. Принципы научного управления. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
82. Технический сервис в сельском хозяйстве. – М.: Колос, 1993. – 48 с.
83. Трудовые ресурсы: формирование и использование/под ред. Касимовского Е. В. – М.: Экономика, 1975. – 254 с.
84. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.1 – стр. 8
85. Черноиванов В. И. Состояние и перспективы сервиса в АПК. – М.: Госнिति, 1993. – 65 с.
86. Чернышев В.Н. Управление персоналом на акционерном предприятии. Автореф. дис. канд. экон. наук. С.-Петербург. С.-Пб УЭиФ, 1995. – 17 с.

- 87.Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 363 с.
- 88.Шеремет А. Бухгалтерский учёт в рыночной экономике. – М., Инфра-М, 1996. – 172 с.
- 89.Экономический глоссарий. Под ред. Тур А.Н. – Минск: Белбизнеспрес, 1998. – 256 с.
- 90.Экономика предприятий. Под ред. Беа Ф.К. – М.: Инфра-М. 2001. – 928 с.
- 91.Экономика труда. Под ред. Веселкова Ф.С. – Санкт Петербург, 1993, том 1 – стр. 106
- 92.Энтони Р., Рис Дж. Учёт: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 557 с.
- 93.Neuberger O. – Arbeit: Begriff-Gestaltung-Motivation-Zufriedenheit. – Stuttgart, 1985. – p. 137

Пример расчета затрат времени и издержек отдела кадров

На предприятии открывается новый участок. Потребность в персонале составляет 9 человек, из них семь рабочих специальностей, один мастер, один инженер-наладчик, кроме того, необходим экономист. Руководство предприятия одобрило проведение конкурса, который объявлен на предприятии и было подано объявление в печатные средства массовой информации.

В целом на вакансии подали заявления 32 человека, которые заполнили анкеты, в которых содержались вопросы следующего характера: возраст, образование, специальность, уровень квалификации, опыт работы по специальности и на какие вакансии претендует. Работник отдела кадров затратил на разработку анкеты и приём заявлений от желающих получить работу 12 часов.

Предварительный выбор среди подавших заявления осуществлял начальник отдела кадров и начальник будущего участка, затратив на это в целом 3 часа. В результате было набрано 25 человек, а семерым было отказано в связи с отсутствием либо достаточной квалификации, либо опыта работы. Таким образом, пригласили на собеседование 16 человек по рабочим специальностям, три человека – на вакансию мастера, четыре человека – на вакансию инженера-наладчика и два человека на место экономиста.

По результатам собеседования, которое проводили начальник отдела кадров и начальник цеха отобрали восемь человек на рабочие специальности, одного человека – на вакансию мастера, двух человек – на вакансию инженера-наладчика. Отбор на место экономиста проводил начальник отдела подготовки производства. В целом, на собеседования было потрачено 6 часов работы начальника отдела кадров и начальника цеха и один час начальника отдела подготовки производства, включая получасовое совещание по конечному отбору претендентов.

В результате заключили трудовой договор с семью претендентами по рабочим специальностям, мастером, инженером и с экономистом. После окончания испытательного срока инженер не справился с поставленной задачей, и до-

говор был расторгнут. На вновь образовавшуюся вакансию был приглашен новый претендент, который успешно прошел собеседование и после заключения трудового договора также успешно прошел испытательный срок. Таким образом, всего было затрачено:

12 часов работы сотрудника отдела кадров по ставке 25 руб. – 300 руб.;

9 часов работы начальника отдела кадров по ставке 50 руб. – 450 руб.;

9 часов работы начальника цеха по ставке 50 руб. – 450 руб.;

1 час работы начальника отдела подготовки производства по ставке 50 руб.;

расходы по подаче объявления в печатные средства массовой информации и размножению анкет – 500 руб.;

итого: 1750 руб.

Расчет следующих коэффициентов позволяет сделать вывод об эффективности проведенного мероприятия.

Коэффициент эффективности набора: набрано людей/подано заявлений – $25/32=0,78$

Коэффициент результативности собеседования: количество принятых/число собеседований – $10/25=0,4$

Коэффициент качества собеседований: количество принятых/прошедших собеседование – $10/13=0,77$.

Система нормативного регулирования методологии и организации бухгалтерского учета



Приложение 3

Анкета для изучения руководителей и специалистов предприятий ИТС АПК.

Уважаемый товарищ, на Вашем предприятии проводится исследование, для того, чтобы выяснить положение дел в области кадровой работы и выработать рекомендации по ее улучшению. В связи с этим, ознакомьтесь, пожалуйста, с предлагаемой Вашему вниманию анкетой и не торопясь, ответьте на поставленные в анкете вопросы. Результаты опроса будут использованы строго в научных целях, а Ваши ответы и суждения помогут лучше изучить кадровый аспект на Вашем предприятии. Анкета анонимна – фамилию указывать не нужно. Заранее благодарим Вас за участие.

Пожалуйста, обведите в кружок буквы А, Б, В, Г соответствующие Вашему стажу работы на данном предприятии.

1. Ваш стаж работы на данном предприятии?

А.- От 1 года до 3 лет

Б.- От 3 лет до 5 лет

В.- От 5 до 10 лет

Г.- Свыше 10 лет

2. Ваше образование, – пожалуйста, обведите буквы соответствующие вашему образованию

А. среднее Б. среднее специальное В. незаконченное высшее Г. высшее

3. Ваш возраст, – пожалуйста, обведите буквы соответствующие вашему возрасту

А.- От 20 до 30 лет

Б.- От 30 до 40 лет

В.- От 40 до 50 лет

Г.- Старше 50 лет

4. Как бы Вы оценили уровень готовности Вашего предприятия к происходящим в стране, отрасли изменениям? Пожалуйста, обведите буквы соответствующие, по Вашему мнению, степени готовности.

А.- высокий

Б.- средний

В.- низкий

Г.- затрудняюсь ответить

5. Повышали ли Вы свою квалификацию за последние 10 лет?

А.- да

Б.- нет

6. Как Вы думаете, в какой сфере хозяйства Вы хотели бы и могли бы работать. (обведите только один вариант ответа)

А.- в промышленности;

Б.- в сельском хозяйстве;

В.- иметь собственное дело (заниматься бизнесом);

Г.- не имеет значения.

7. Какие изменения Вы ожидаете от проводимых в стране реформ и как, по Вашему мнению, они отразятся на работе Вашего предприятия? Отметьте галочкой каждое утверждение, в зависимости от степени.

Утверждения	да	нет	затрудняюсь ответить
1.Повысится качество работы			
2.Усилится экономия ресурсов			
3.Укрепится дисциплина			
4.Улучшится организация труда			
5.Повысится заработок			
6.Возрастет интенсивность труда			
7.Возникнет вероятность увольнения работников			
8. Появится необходимость переобучения			

8. Форма оценки доминирующих потребностей.

Отметьте, пожалуйста, галочкой все перечисленные факторы, которые имеют место в Вашей трудовой деятельности, в зависимости от важности.

факторы	важно	неважно	затрудняюсь ответить
1.Заработная плата			
2.Социальные гарантии и льготы			
3.Климат на предприятии, дружеская атмосфера			
4.Отношения с начальством и коллегами			
5.Интересная работа			
6.Самостоятельность			
7.Профессиональное обучение и повышение квалификации			

9. Форма оценки убеждений работника о значимости реформ
Отметьте, пожалуйста, галочкой правильность или неправильность (по Вашему мнению) поставленных утверждений.

Утверждения	да	нет
1. наши проблемы должно решать Министерство сельского хозяйства		
2. необходимо своими силами навести порядок и дисциплину.		
3. требуются немедленные и более глубокие реформы в отрасли, на предприятии.		
4. наша продукция и наш труд уже никому не нужны.		
5. нам нужна независимость в принятии решений.		
6. на нашем предприятии слишком развита бюрократия.		
7. необходимо, чтобы наше руководство научилось работать, так как работают за рубежом.		
8. наше предприятие имеет перспективные цели развития		

10. Форма оценки отношения к заказчикам.

Отметьте, пожалуйста, галочкой приведенные ниже утверждения.

утверждения	да	нет	затрудняюсь ответить
1. Я знаю, как заказчики относятся к результатам нашей работы.			
2. Все знают, как относится к заказчикам наше предприятие.			
3. Все готовы работать лучше, чтобы привлечь новых заказчиков.			

11. Вопросы для оценки квалификационного профиля.

1. Как Вы организовываете свою работу и реализуете решения?

А. – последовательно и постепенно.

Б. – последовательно параллельно.

В. – параллельно.

2. Как Вы реализуете аналитическую деятельность?

А. – просто собираю фактическую информацию.

Б. – провожу простую экстраполяцию.

В. – стараюсь прогнозировать будущее развитие ситуации.

3. Как Вы предпочитаете обрабатывать данные?

А. – вручную.

Б. – использую стандартные программы.

В. – использую специальные, специфические программы.

12. Вопросы для оценки организационного климата

1. Как Вы считаете?

- А. – перемены нужны в условиях кризиса;
- Б. – перемены нужны при низких результатах;
- В. – перемены дадут новые возможности;
- Г. – внешние условия требуют перемен.

2. В своей работе Вы?

- А. – прежде всего обращаю внимание на внутренние факторы;
- Б. – обращаю внимание на внутренние факторы в увязке с внешними;
- В. – оцениваю внешние факторы;
- Г. – прежде всего, обращаю внимание на внешние факторы.

3. По вашему мнению, в настоящее время?

- А. – лучше ориентироваться на сегодняшний день;
- Б. – необходимо искать ближайшие перспективы развития;
- В. – необходимо обдумывать планы на 2 –3 года вперед;
- Г. – уже сейчас важно ориентироваться на долгосрочную деятельность.

4. Готовы ли Вы рисковать, преодолевать трудности и неудачи?

- А. – не готов;
- Б. – готов к временным трудностям;
- В. – готов преодолевать трудности;
- Г. – готов к неудачам.

5. Ваша организация ориентирована:

- А. – на получение прибыли;
- Б. – на увеличение доли рынка;
- В. – на завоевание положительной репутации;
- Г. – на сохранение организации.

6. По Вашему мнению, существуют ли пути и перспективы успешной деятельности Вашего предприятия?

- А. – нет;
- Б. – есть лишь направление достижения успеха;
- В. – есть возможность достижения успеха;
- Г. – существует ясная перспектива успеха.

Анкета для изучения производственного персонала предприятий ИТС АПК

Уважаемый товарищ, на Вашем предприятии проводится исследование, для того, чтобы выяснить положение дел в области кадровой работы и выработать рекомендации по ее улучшению. В связи с этим, ознакомьтесь, пожалуйста, с предлагаемой Вашему вниманию анкетой и не торопясь, ответьте на поставленные в анкете вопросы. Результаты опроса будут использованы строго в научных целях, а Ваши ответы и суждения помогут лучше изучить кадровый аспект на Вашем предприятии. Анкета анонимна – фамилию указывать не нужно. Заранее благодарим Вас за участие.

Пожалуйста, обведите в кружок буквы соответствующие Вашему стажу работы на данном предприятии.

1. Ваш стаж работы на данном предприятии?
 - А.- От 1 года до 3 лет
 - Б.- От 3 лет до 5 лет
 - В.- От 5 до 10 лет
 - Г.- Свыше 10 лет

2. Ваше образование – пожалуйста, обведите буквы соответствующие вашему образованию.
 - А.- среднее
 - Б.- среднее специальное
 - В.- незаконченное высшее
 - Г. высшее

3. Ваш возраст – пожалуйста, обведите буквы соответствующие вашему возрасту.
 - А.- От 20 до 30 лет
 - Б.- От 30 до 40 лет
 - В.- От 40 до 50 лет
 - Г.- Старше 50 лет

4. Как бы Вы оценили уровень готовности Вашего предприятия к происходящим в стране и отрасли изменениям? Пожалуйста, обведите буквы соответствующие, по Вашему мнению, уровню готовности.
 - А.- высокий
 - Б.- средний
 - В.- низкий
 - Г.- затрудняюсь ответить

5. Удовлетворены ли Вы деятельностью руководства Вашего предприятия?
 А. - да
 Б. - нет
6. Как Вы оцениваете степень механизации и автоматизации Вашего труда
 А.- работа в основном ручная, без станков и механизмов
 Б.- часть работы на станках и механизмах
 В.- основная работа на станках и механизмах
7. Повышали ли Вы свою квалификацию за последние 10 лет?
 А.- да
 Б.- нет
8. Согласны ли Вы обучаться новой профессии, если этого потребуют обстоятельства?
 А.- да
 Б.- нет
9. Как Вы думаете, в какой сфере хозяйства Вы хотели бы и могли бы работать. (обведите только один вариант ответа)
 А.- в промышленности;
 Б.- в строительстве;
 В.- в сельском хозяйстве;
 Г.- иметь собственное дело (заниматься бизнесом);
 Д.- не имеет значения.
10. Готовы ли Вы работать больше и лучше, чтобы привлечь новых заказчиков?
 А.- да
 Б.- нет
 В.- затрудняюсь ответить
11. Как, по Вашему мнению, проводимые в стране реформы, отразятся на работе Вашего предприятия?

Пожалуйста, отметьте галочкой каждое утверждение.

Утверждения	да	нет	затрудняюсь ответить
1. Повысится качество работы			
2. Усилится экономия топливно-энергетических и материальных ресурсов			
3. Будет обновлено оборудование			
4. Укрепится дисциплина			
5. Улучшится организация труда			
6. Повысится заработок			
7. Возрастет интенсивность труда			
8. Возникнет вероятность увольнения работников			
9. Появится необходимость переобучения			

12. Какие возможности Вы хотели бы реализовать на своем месте работы? Пожалуйста, отметьте галочкой перечисленные возможности.

Возможности	хотел бы	не хотел бы	затрудняюсь ответить
1. Повышать мастерство			
2. Работать на современном оборудовании			
3. Иметь хорошие взаимоотношения с товарищами по работе			
4. Участвовать в управлении делами на предприятии			

13. Как бы Вы оценили следующие стороны Вашей работы: пожалуйста, отметьте галочкой каждую сторону, в зависимости от степени

Стороны Вашей работы	высокая	средняя	низкая
Интенсивность труда			
Физическая нагрузка			
Нервная нагрузка			
Ответственность			

14. Из следующих причин, влияющих на здоровье, выберите те условия, в которых Вам приходится работать, и отметьте галочкой как часто они воздействуют:

Причины, влияющие на состояние здоровья	редко	часто	иногда
1. Опасность механических травм			
2. Опасность поражения электротоком			
3. Опасность возгорания			
4. Высокая температура			
5. Низкая температура			
6. Шум			
7. Высокая влажность			
8. Вибрация			

15. Форма оценки доминирующих потребностей

Отметьте, пожалуйста, галочкой все перечисленные факторы, которые имеют место в Вашей трудовой деятельности, в зависимости от важности.

Факторы	важно	неважно	затрудняюсь ответить
1. Заработная плата			
2. Социальные гарантии и льготы			
3. Условия работы			
4. Дружеская атмосфера на предприятии			
5. Самостоятельность			
6. Профессиональное обучение и повышение квалификации			

16. Форма оценки убеждений работника относительно значимости реформ. Отметьте, пожалуйста, галочкой правильность или неправильность (по Вашему мнению) поставленных утверждений.

Утверждения	да	нет
1. наши проблемы должно решать Министерство сельского хозяйства		
2. нужно своими силами навести порядок и дисциплину		
3. нужны более глубокие реформы в отрасли и на предприятии		
4. наша продукция и наш труд нужны людям		
5. на нашем предприятии слишком развита бюрократия		
6. необходимо, чтобы наше руководство научилось работать так, как работают за рубежом		
7. наше предприятие имеет перспективные цели развития		

17. Удовлетворены ли Вы следующими сторонами своего труда на предприятии?

стороны труда	удовлетворен	не удовлетворен
1. профессией		
2. условиями труда		
3. организацией производства		
4. размером заработка		
5. состоянием имеющегося оборудования		
6. взаимоотношениями с товарищами		
7. взаимоотношением с руководством		