

УДК 331.108.2

## **АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*С.М. СТЕПАНОВА*

**(Ивановская государственная текстильная академия)**

Россия обладает крупнейшим в мире природно-ресурсным потенциалом. В расчете на душу населения он превышает ресурсный потенциал США в 2...2,5 раза, Германии – в 6 раз, Японии – в 18...20 раз. Но, несмотря на это, имеет место разительное несоответствие между богатейшими возможностями страны и уровнем жизни ее населения. Особенно остро это проявляется в так называемых депрессивных регионах, где наблюдается резкий спад производства. К сожалению, Ивановская область относится к их числу, так как около 70% текстильных предприятий региона перестали существовать. Поэтому совершенствование всей системы управления предприятием, в том числе и системы управления персоналом, являющееся важнейшим фактором подъема экономики страны и условием решения стратегической задачи Правительства Российской Федерации по двукратному уве-

личению ВВП к 2013 г., особенно актуально именно для предприятий.

Большинству текстильных предприятий присуща функционально ориентированная организационная структура, которая имеет вертикальную направленность, выстроенную в соответствии с выполняемыми функциями, и строгую иерархическую подчиненность в направлении "сверху вниз". На первый взгляд, вполне логичная организация управления бизнесом. Но если проследить всю цепочку действий, которые выполняют сотрудники различных подразделений, то можно увидеть, что она проходит сквозь все структурные подразделения организации, а управление происходит в их рамках по вертикали. Оно оказывается явно перегруженным, поэтому руководство предприятия не способно быстро реагировать на внешние изменения. Кроме этого, недостатками функциональной структуры являются: возникновение

непроизвольной разрушительной конкуренции между подразделениями, принадлежащими к разным функциональным вертикалям; отсутствие заинтересованности работающих в конечном результате, поскольку системы оценки их труда оторваны от этого результата; рост накладных расходов; в каждом подразделении действуют определенные методы управления, свойственные руководству именно этого подразделения, порой находящиеся в противоречии с корпоративной культурой всего предприятия в целом; сотрудник знает, что должен сделать он, что делают некоторые коллеги из соседних подразделений, но не всегда понимает свою роль в общем процессе, поскольку не имеет полного представления о нем; на выполнение операции тратится 20% времени, на передачу результатов – 80%. Все недостатки функциональной управленческой пирамиды хорошо известны. Функциональный подход наиболее оптимален в тех случаях, когда весь процесс (или его значительная часть) сосредоточен в рамках одной структурной единицы, что не свойственно для текстильных предприятий. Особенно ярко недостатки функциональной структуры проявляются в области управления персоналом, где разобщенность подразделений и существующая конкуренция между ними только усложняет управленческие отношения.

В начале 70-х годов XX века как альтернатива функциональному подходу развивается системный подход к управлению. Он связан с работами Ч. Бернарда, П. Друкера, а также с трудами таких ученых, как Н. Винер, У. Эшби, У. МакКуллох, Г. Бейтсон, Ст. Бир, И. Пригожин, В. Турчин и др. При системном подходе предприятие рассматривается как сложная открытая организационная система. Системный подход к управлению персоналом – это подход к исследованию персонала как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов исходят из общего предназначения объек-

та. Можно также сказать, что системный подход к управлению персоналом – это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование персонала как сложной целостной социально-экономической, организационной системы. С позиций современной теории бизнес-систем, персонал организации должен рассматриваться как элемент системы более высокого порядка, способный выполнять в ней определенную функцию (функции). В результате важнейшее значение приобретает обеспечение развития всех функций в системе более высокого уровня. Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля. Несмотря на все положительные результаты, системный подход к управлению персоналом не всегда эффективен. Это происходит отчасти оттого, что персонал – это крупномасштабная система и она очень сложна. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых необходимо регулировать взаимодействие внешней среды и внутренней организацией управленческих отношений. Кроме этого, невозможно полностью учитывать взаимодействие множества подсистем. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое – к частичному решению проблем. Поэтому системный подход не единственный и далеко не самый эффективный.

Рассмотренные выше подходы к управлению персоналом организации неудовлетворительны, поскольку в них не учтена социальная компонента. Например, функциональный подход, хотя и предусматривает, что организация состоит из людей, однако люди, составляющие организацию, рассматриваются как необходимые атрибуты или ресурсы. В итоге при разработке концепции управления организацией социальная компонента учитывается только в рамках процесса мотивации. Это приводит к искажению общей модели управления. В системном подходе социальная компонента выражена лучше, в виде подсистемы "люди", включающей такие элементы, как: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководителя; функционирование менеджера в роли лидера и его влияние, которое выражается через способности, потребности, ожидания, восприятие, точку зрения, ценности, лидерство. Однако границы подсистем "люди" и, например, "цели", вызывают сомнения. Очевидно, что цели организации находятся в тесной связи с ценностями, потребностями и ожиданиями конкретных членов организации, в результате чего границы между этими двумя подсистемами в действительности оказываются условными. Неформализуемость социальной компоненты приводит к тому, что ею просто пренебрегают в остальных подсистемах. Взаимосвязи подсистемы "люди" с остальными становятся пренебрежимо малыми: выделение социальных факторов в отдельную подсистему создает иллюзию "очистки" всех остальных подсистем от их влияния. В результате учет социальной компоненты полностью отдается на откуп исследователю в соответствии с его личными представлениями и системой ценностей. Поэтому вопросы управления организацией именно как группой людей становятся все более актуальными.

Для современных текстильных предприятий характерна сложная организационная структура, и в этом случае очевиден поиск альтернативы функциональному и системному подходам – управление потоками работ (потокный подход) и процес-

сами, составляющими деятельность предприятия. Структуры, опирающиеся на бизнес-процессы и потоки в большей степени, чем существующие, могут избежать вышеуказанных недостатков в работе, особенно в области управления персоналом. Это важно для предприятий, действующих на рынках с высоким уровнем конкуренции – отечественных текстильных предприятий, которым жесткую конкуренцию оказывают китайские производители.

Для обоснования же возможностей применения логистической концепции к анализу эффективности использования персонала прежде всего необходимо установить объект, соответствующий требованиям логистики. Таким образом, можно делать вывод о необходимости формирования соответствующей методологии, которая должна обеспечить реализацию таких требований на основе комплексного подхода к управлению персоналом и связанными с ним издержками в микро- и макроэкономических системах с учетом высокой динамики их развития. Таким объектом является социальный поток, перемещение которого как на микро-, так и на макроэкономическом уровне предполагает последовательное прохождение ряда участков: подбор, оценка, расстановка, адаптация, обучение и увольнение персонала. Каждый из указанных участков предъявляет свои требования к формированию, преобразованию или использованию социального потока и предполагает определенные издержки. Под социальным потоком (СП) понимаем изменяющуюся в динамике и структуре социальную компоненту управленческой деятельности, который обеспечивает заданную эффективность ее реализации. Изменяется не только термин, но и его содержание в направлении изменения подхода к творческому началу деятельности работников в процессе производства. Принципиальное отличие социального потока от социальной системы состоит в том, что социальный поток предполагает постоянное изменение всех составляющих организацию компонентов и является ВЭИ - потоком. В качестве "вещества" в СП выступают люди (персо-

нал), энергия – это взаимоотношения между людьми, а информация – это неотъемлемая часть любого управленческого воздействия. СП характеризует духовную и физическую составляющие персонала в организации с учетом изменений во времени и пространстве. В социальном потоке благодаря наличию связей между элементами реализуется принцип динамического размещения, то есть локализация информации, при которой сообщения передаются во временной последовательности по каналам связи. Следовательно, одним из свойств социального потока как динамического процесса является организация структуры памяти в виде временной последовательности. Тем не менее, это не исключает статического размещения информации в элементах потока в течение определенного времени. Однако последовательная во времени пересылка сообщений между элементами является главной предпосылкой организации функционирования такого множества элементов, как социальный поток. Таким образом, потоковый подход к управлению дает возможность не только выделить и проанализировать социальную компоненту управленческой деятельности, но и осуществлять ее управление с учетом целей организации.

Противоречий между потоковым, процессным, системным и функциональным подходом к управлению персоналом нет. Функции, как и процессы, – равнозначные понятия управленческой деятельности, они не могут существовать в отрыве друг от друга. Процессы, как и системы, предполагают рассматривать персонал комплексно, сложноструктурированно; потоки, как и процессы, сориентированы на стратегическую цель организации. Результат и функционального, и системного, и процессного, и потокового подходов – одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в ее рамках (процессов). Разница только в исходных точках: распределять функциональные обязанности на основе процессов или проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями (элементами системы). Рассмотренные подходы не только дополняют друг друга, но и, в известной степени, должны применяться параллельно.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 01.12.06.

---