

Глава 1

Предприятие как объект организации и управления персоналом

1.1. Организация предприятия и среда его функционирования

Изменение ситуации в стране, постепенное освоение нового экономического порядка, вынуждающего все большее число предприятий осознать необходимость достижения не только сиюминутных, но и долговременных, стратегических целей, обуславливает необходимость нового подхода к состоянию и определению их существенных характеристик, среды функционирования и развития.

Основанием для подобного понимания проблемы послужили работы О. С. Виханского, В. В. Глухова, М. А. Гусакова, А. П. Градова, Г. Л. Багиева, А. Е. Когута, В. К. Козлова, В. Д. Марковой, В. Е. Рохчина, А. А. Румянцева, Д. В. Соколова и др.¹

В условиях рыночной системы хозяйствования предприятие объективно становится основным звеном не только производства товаров и услуг, но и общественного развития, включая среду обитания населения, социальный и трудовой потенциал работников. Объясняется это тем, что оно не только производит продукцию, пользующуюся спросом на рынке, но и создает рабочие места, обеспечивая занятость населения. Выплачивая федеральные, региональные и местные налоги, предприятие участвует в содержании государственных органов и поддержке социальных программ (образование и здравоохранение, культура и просвещение и т. д.). Каждое предприятие самостоятельно принимает решение в части того, что, сколько и как производить товаров (оказывать услуг), где и как реализовывать и, наконец, как распределять полученный доход (фонды возмещения, оплаты труда, накопления). По всем этим вопросам оно принимает решения в соответствии со своими интересами, отвечая своим имуществом за ошибки или неправильно выбранные действия.

¹ См., например: *Глухов В. В.* Менеджмент. — СПб.: Специальная литература, 1999; *Экономическая стратегия фирмы* / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1999; *Багиев Г. Л.* Маркетинг взаимодействия: политика распределения, сбыт, маркетинг-логистика. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999; *Потемкин В. К.* Стратегия деятельности предприятий на региональном потребительском рынке. — СПб.: ИРЭ РАН, 2000; *Когут А. Е., Рохчин В. Е.* Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга / МАИ, РАН ИСЭП. — СПб., 1995; *Румянцев А. А., Гусаков М. Г.* и др. Методы структурной перестройки предприятий. — СПб.: ИРЭ РАН, 2000; *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М., 1999; *Козлов В. К., Старкова С. А.* Коммерческая деятельность производственных предприятий. — СПб.: СПбГУЭФ, 1998; *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М, 1999 и др.

Интересами предприятия являются обеспечение достаточно приемлемого уровня жизни (в форме заработной платы и удовлетворения ряда социальных благ) для своих работников, а также динамичное стабильное развитие производственной базы предприятия, конкурентной не только в своей отраслевой нише, но и в целом на отечественном и международном рынке.

Функционирование предприятий в условиях рынка предполагает поиск и разработку каждым из них собственного пути развития. Иными словами, чтобы не только удержаться, но и развиваться в рыночных условиях, предприятие должно улучшать состояние своей экономики: поддерживать оптимальное соотношение между затратами и результатами производства; изыскивать новые формы приложения капитала, находить более эффективные способы доведения продукции до потребителя, проводить конкурентную товарную политику, формировать адекватный миссии, целям и задачам развития персонал. Особенно важно в современных условиях учитывать то, что персонал предприятий, характеризующийся различными профессионально-квалификационными группами работников, формирует производственный профиль, уровень конкурентоспособности, обеспечивает безопасность деятельности, фиксирует и снижает риски в производстве товаров и услуг.

Производственный профиль предприятий, как правило, зависит от их ресурсных возможностей. Поскольку предприятия определяются как ресурсообразующие системы, где затраты ресурсов объединяются для получения продукта, остановимся на определении понятия «система». *Системой* называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостности, интегративности, коммуникативности, иерархичности, осуществимости и др.

Экономические (производственные) системы обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря присутствию в ней активного элемента — человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Возникновение системы, в данном случае системы функционирования предприятий в рыночной экономике, невозможно без объединения в единое целое всех

видов ресурсов: технико-технологических, информационных, организационных, финансово-экономических, материально-вещных, пространственно-средовых, трудовых. Каждый из представленных в системе функционирования предприятий ресурсов является существенным основанием для производства товаров и услуг, удовлетворения все возрастающих общественных потребностей.

В результате взаимодействия всех составляющих системы ресурсов достигается эффект целостности, т. е. образуются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Например, нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования, возможностями используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т. п. И наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают машины, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации персонала, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений, оборудования, оснастки, инструмента и т. п.

Определяя ресурсы как возможности достижения целей, мы должны, прежде всего, исходить из того, что иметь возможность означает располагать необходимыми условиями, средствами.

Условиями, которыми должно располагать предприятие, чтобы адекватно «отвечать на вызов внешней среды», являются:

- способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей;
- способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы;
- способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства (зон стратегических ресурсов), а также к анализу деятельности групп стратегического влияния;
- способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках;
- способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса;
- способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры рынков товаров, факторов производства, финансовых рынков за счет внешней гибкости предприятия;
- способность к поддержанию конкурентного статуса за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования.

К условиям (или способностям), позволяющим постоянно совершенствовать производственный потенциал, т. е. расширять его предельные возможности, можно

отнести способности обеспечить внутреннюю гибкость за счет оснащения производственного процесса адаптивными технологическими средствами, за счет использования в производстве плодотворной технологии, за счет формирования адекватного изменению целей предприятия кадрового потенциала, а также способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса и планируемой доли захвата рынка. Кроме того, производственный потенциал совершенствуется при наличии способностей обеспечить высокую эффективность функционирования предприятий за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей и эффективной разработки и реализации программы технического и социального развития предприятий.

Ни одна производственная система не функционирует в вакууме, она находится в сильно дифференцированной среде. Внешняя среда включает все силы и организации, с которыми предприятие сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Буквально все, что находится вне предприятия, может быть включено в это понятие потому, что все элементы среды могут оказывать влияние на предприятие. Среда никогда не бывает стабильной. И, конечно, каждая организация должна не только знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения.

Среду функционирования предприятий можно охарактеризовать двумя чертами: широтой и периодичностью (частотой) воздействия на предприятие, и использовать эти характеристики для разделения среды на среду ближайшего окружения и отдаленную (общую) среду. Ближайшее окружение предприятия состоит из потребителей, поставщиков, рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов и инвесторов. Эти группы контактируют с предприятием (в разных смыслах) непосредственно и наиболее часто. Общая среда состоит из сил, проявляющихся время от времени, нерегулярно или не напрямую; к ней относятся социальные, культурные, политические, демографические, экологические, юридические и технологические факторы.

Среду функционирования предприятий можно также представить как внутреннюю, так и внешнюю.

Внутренняя среда (микросреда предприятия), в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируется как универсальная вне зависимости от формы организации предприятий и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы.

Микросреда, интерпретируемая как спектр функциональных структур, вырабатывает решения, касающиеся деятельности предприятий в условиях влияния на нее основных сил, внешних по отношению к предприятиям. Генераторами этих сил являются: поставщики, конкуренты, потребители. К силам микросреды предприятий относятся также различные «контактные аудитории», которые оказывают влияние на принятие решений в микросреде из-за различного рода интересов к деятельности предприятий.

Среда выступает как спектр некоторых ограничений. Например, желание расширить деятельность упирается в финансовые ограничения и ресурсные возможности предприятий. Администрация предприятия может быть ограничена в своей деятельности по реорганизации сопротивлением со стороны сотрудников. Потре-

бительский спрос как часть внешней среды влияет на возможность достижения предприятием плановых уровней прибыли и продаж.

Внешняя среда (макросреда) включает социальную, правовую, политическую, технологическую и экономическую среды.

Социальная среда в основном представлена различными социальными, социально-профессиональными, половозрастными группами населения, обладающими определенными свойствами, характеризующимися их жизнедеятельностью, включая ценностные ориентации, нравственные и духовные предпочтения, обычаи и склонности в поведении.

Правовая среда — это не только совокупность законов, правовых актов и требований, но также формы и методы их реализации в деятельности предприятий, а также степень их восприятия или отторжения персоналом в процессе производственной деятельности.

Политическая среда представляет собой род деятельности органов государственного, регионального и отраслевого управления по реализации планов экономического и социального развития всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности, относящихся не только к сфере производства, но и к сферам социально-культурным, образовательным, транспортным, жилищно-коммунальным и т. д.

Технологическая среда представляет собой совокупность специфических институтов, функциональная деятельность которых направлена на технико-технологическое, инновационное развитие всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности.

Экономическая среда по своей сути характеризует и определяет способ функционирования предприятий в народном хозяйстве. Это отношения собственности, доступность различного рода ресурсов, спектр экономических взаимоотношений субъектов хозяйствования и т. п.

Современные предприятия, тем самым, являются частью единой системы производства товаров и услуг для удовлетворения возрастающих потребностей населения страны. Очевидно, что при определении системы необходимо знать, является ли какой-либо объект ее элементом или внешней для нее средой, т. е. установить границы системы, а применительно к социальным образованиям — понять, кого считать членом группы, организации, а кого нет.

Для решения вопроса о том, является ли тот или иной объект элементом системы, необходим соответствующий признак. Чтобы выделить систему и обозначить ее границу со средой, надо определить цели системы, ее назначение, функции и структуру. Выделение системы, ее обособленность проявляются в ее цели, назначении. Например, предприятие обособляется в результате общественного разделения труда, и этот признак служит для выделения его из числа других предприятий и среды. Предприятие как социальная организация имеет цели и задачи по отношению к обществу. Таковыми являются развитие личностных качеств его работников, охрана природной среды и т. д. Однако все они носят общий характер, имеют силу для каждого предприятия и потому непригодны для обозначения границы со средой. Главным признаком разграничения предприятия и среды является хозяйственное назначение предприятия.

Для предприятия, в отличие от других организаций, проблема разграничения приобретает особое значение в силу того, что в социалистической экономике

оно рассматривается как основная организационно-экономическая единица, основное производственное звено общества. При этом необходимо принимать во внимание, что общественное разделение труда формирует структуру экономики не только в соответствии с производственной деятельностью, но и с учетом того, что предприятие является основной единицей с точки зрения управления до некоторой степени и в социально-культурном плане. Эти положения хотя и не решают проблему разграничения, но как утверждения нормативного характера помогают ответить на вопросы, в каких случаях организациям целесообразно предоставить статус предприятий, в каких случаях целесообразно объединить их и т. д.

Важным моментом разграничения организации со средой является признание ее обособленности обществом. Для хозяйственных организаций можно выделить следующие формы такого признания:

- юридическая форма, относящаяся, например, к предприятиям, трестам и т. д. Эти организации являются юридическими лицами, их обособленность закреплена в правовом статусе;
- прочие юридически не закрепленные формы. В этих случаях признание организаций как обособленных единиц фиксируется в большинстве случаев в письменной форме. Подобные организации входят в состав юридических лиц. На предприятии обособленность цехов, производственных подразделений, отделов и т. д. признается предприятием и закрепляется в его Положении.

Не вызывает сомнений тот факт, что средой для предприятия является народное хозяйство, а также организации, входящие в иные организационные системы, с которыми связано это предприятие. Средой для него является и система хозяйственного управления (как подсистема) и в рамках последней, например, система планирования. К этой среде относятся зарубежные организации, связанные с предприятием договорными отношениями или обменом информацией. Важным компонентом является местная среда — та зона, в пределах которой действует предприятие. С ней тесно связаны материально-технические условия функционирования предприятия, а также его социальное развитие. Инфраструктура также является для предприятия частью среды.

Каждое предприятие, с учетом специфики своей деятельности, контактирует со средой функционирования, т. е. имеет «входы и выходы» из нее для обеспечения своей деятельности.

Внешние входы: входы из среды в систему (например, приобретение материалов, получение информации о рынках).

Внешние выходы: выходы из системы в среду (например, сбыт продукции).

Внутренние входы: входы из одной части системы в другую (например, оказание ремонтных услуг какому-либо производственному подразделению, передача полуфабрикатов из одного цеха в другой).

Внутренние выходы: выходы из одной части системы в другую (например, ремонтные услуги с точки зрения оказывающего их подразделения).

Схема контактов предприятий с внешней средой их функционирования представлена на рис. 1.1.

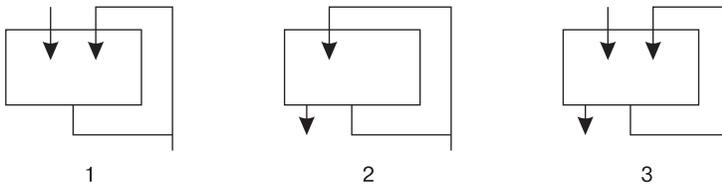


Рис. 1.1. Разновидности контактов предприятия с внешней средой функционирования:
1 — внешний вход; 2 — внешний выход; 3 — внешние входы и выходы

При определении контактов предприятий с внешней средой функционирования необходимо учитывать:

- количество элементов системы и их связей;
- изменения элементов и связей системы;
- автономность системы;
- факторы стохастического (вероятностного и неопределенного) характера, присущие элементам и связям системы.

Обратим внимание на то, что количество элементов и их связей может характеризовать размеры системы, а их неоднородность — ее сложность. Размеры предприятия как системы чаще всего характеризуются численностью его персонала и объемом производства. Рост системы обычно сопровождается дифференциацией ее элементов, а тем самым и увеличением ее сложности.

Одной из предпосылок повышения автономности предприятий является создание условий, способствующих развитию не закрепленной в жесткие, формальные рамки инициативы, творческой деятельности персонала, а также подразделений предприятия. Однако на практике довольно трудно определить, где провести границу неформальной организации для развития внутренней самостоятельности. При разработке нормативов и технологических карт часто возникает вопрос о целесообразности их детальности. Однако в подобных случаях речь нередко идет не столько о целесообразном формировании внутренней самостоятельности, сколько о том, чтобы по возможности не включать в нормативы и документацию такие пункты, выполнение которых работниками предполагается в силу уровня их профессиональной подготовки, опыта и т. д. или которые ограничивали бы инициативу персонала структурных подразделений и предприятия в целом.

Для развертывания инициативы персонала, творческого подхода к делу необходима соответствующая организационная деятельность, к которой следует широко привлекать работников предприятия.

Сложность предприятия как системы частично обусловлена тем, что его подсистемы, их компоненты и связи друг с другом и со средой носят недостаточно определенный, вероятностный характер, предприятие непрерывно развивается, его структура и связи со средой изменяются не поддающимся точному планированию образом. Эта неопределенность является причиной того, что предприятие принято считать чрезвычайно сложной системой (по сравнению с техническими).

Фактор неопределенности контактов предприятий с внешней средой функционирования может быть объяснен дефицитом информации, ограниченностью сферы действия, имиджем предприятий либо их руководителей и т. п.

Сущностные характеристики предприятий и процессы их взаимодействия со средой функционирования во многом определяют подходы к формированию организационной структуры и определению функций персонала.

Основным видом структуры предприятия следует считать функциональную.

В социологии понятие функциональной структуры применяют прежде всего при изучении статусов и ролей. Статус означает позицию, место, занимаемое индивидом или группой в организации, а роль — совокупность предполагаемых результатов, связанных в повторяющихся ситуациях с тем или иным статусом. Статусы, роли и их взаимосвязь (сеть) определяются формальной (регулируемой) организацией, тогда как неформальная, т. е. нерегулируемая, организация формирует их в дальнейшем, влияя на содержание роли.

С точки зрения теории организации каждый элемент, подсистема и предприятие в целом имеют свои роли, т. е. каждый элемент и их комплексы характеризуются своими предполагаемыми результатами и потребностями. Эти предполагаемые результаты и потребности относятся к процессам, или, говоря кибернетическим языком, к преобразованиям входов системы в выходы. Рассматривая организационную структуру, следует различать процесс и возможность его осуществления. Способность выполнять определенную работу, осуществлять определенные процессы, которой обладает элемент, относящийся в силу этого к системе, мы рассматриваем как функцию элемента управленческой или хозяйственной деятельности. При этом объектом организации предприятия являются различные группы персонала, техника и технологии, предметы труда, информационный обмен между группами персонала, производственная и социальная инфраструктуры, а именно «человек — материальные элементы производства — система информации и коммуникации». Обусловлено это следующими причинами.

Работник с точки зрения его профессиональной подготовки располагает определенными знаниями, умением и навыками осуществлять определенные процессы, необходимые для выполнения многочисленных заданий. Профессиональную подготовленность работника, наличие у него навыков для выполнения работы зачастую связывают не только с возможностью осуществлять определенные процессы, но и со способностью выбрать соответствующий процесс и принять целесообразное решение. Инженеру или бухгалтеру обычно детально не указывают, какие процессы они должны осуществлять в ходе трудовой деятельности, предполагая, что их подготовки и профессиональных знаний вполне достаточно. Точно так же, например, при индивидуальном или мелкосерийном производстве технолог нецелесообразно давать квалифицированному рабочему подробные указания по каждой операции, поскольку такой рабочий сам способен выбрать и осуществить соответствующий технологический процесс, разработанный технологом в общем виде. Зачастую от работника ждут совершенствования выполняемых им процессов, т. е. нововведений. С помощью машин и других средств труда также могут выполняться процессы в границах параметров машин и механизмов.

Применение на практике возможностей машин и других средств производства происходит только посредством реализации способности человека к труду, включающей умение использовать средства труда и информацию о способах их использования. Эта информация может быть дополнена технологической и другой документацией, правилами, программами и т. д.

Возникает вполне очевидный вопрос о том, какие функции в деятельности персонала предприятий подлежат организационному воздействию. Для более детального понимания спектра организационного воздействия на функции персонала предприятий представим их в виде табл. 1.1.

Таблица 1.1. Направленность организационного воздействия на функции персонала предприятий

Состав функций персонала предприятий	Направленность организационного воздействия на функции персонала предприятия						
	Планирование	Организация	Учет	Контроль	Стимулирование	Регулирование	Координация
Планирование	X	V	V	V	V	V	V
Организация	V	X	V	V	V	V	V
Учет	V	V	X	V	V	V	V
Контроль	V	V	V	X	V	V	V
Стимулирование	V	V	V	V	X	V	V
Регулирование	V	V	V	V	V	X	V
Координация	V	V	V	V	V	V	X

Важность определения направленности организационного воздействия на функции персонала предприятий обусловлена тем, что в настоящее время эти функции на большинстве предприятий автономны и изолированы друг от друга. Эффективность выполнения таких функций персоналом низка и характеризуется 8% от 100% уровня реализации в производственной деятельности (определяется соотношением выполняемых управленческих решений к их общему числу).

При выполнении функций в деятельности персонала предприятий всегда должна быть обозначена основная цель: направленность, обусловленность, ресурсная обеспеченность, временной цикл достижения, экономические, научно-технические, социальные результаты и последствия.

Целевая направленность детализированных функций персонала предприятий представлена в табл. 1.2.

Целевая направленность функций персонала предприятий выходит за рамки «чистого производства товаров и услуг» и затрагивает внешнюю среду их функционирования.

Совершенно очевидно, что технологическая последовательность и целевая направленность функциональной деятельности персонала предприятий «обуславливает движение (формирование и соответствующие изменения) как экономического содержания ценности (стоимости и потребительной стоимости) предмета деятельности (товара), так и форм его воплощения, представления (информационной и вещественной) и состояния (стоимостной, правовой, физической)».¹

¹ Козлов В. К. Коммерческая деятельность производственных предприятий. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

А это, в свою очередь, как правило, приводит к функциональному разделению деятельности персонала предприятия.

Основные функции персонала предприятия определяются процессами (актами) признания и реализации экономического содержания предмета деятельности (товара, ценности) и соответствующих изменений форм его состояния. Первое заключается в изменении форм стоимости и определяется видом и направленностью процесса (акта) деятельности: товарной на денежную при сбыте (продаже) и денежной на товарную при материально-техническом обеспечении (покупке). Второе — в соответствующей передаче де-факто (и юридическом оформлении де-юре) права (правомочий — в случае аренды) собственности на предмет деятельности.

Вспомогательные функции персонала предприятия определяются процессами формирования информационного представления экономического содержания деятельности и его правового состояния. Первое заключается в формировании потребительской реакции на экономическое содержание предмета в процессе маркетинговой деятельности, в частности, в процессе коммуникационного продвижения, направленного на его сбыт (продажу, аренду), а также в формировании реакции со стороны предложения при материально-техническом обеспечении (покупке, аренде) производственного предприятия. Второе заключается в процессах юридического обоснования и оформления правового состояния экономического содержания предмета; полного права или отдельных правомочий собственности, — в зависимости от вида, направленности, характера и конкретного содержания коммерческой деятельности производственного предприятия.

Вспомогательные функции деятельности персонала предприятия определяются процессами формирования (в дополнение к процессу производства) вещественного воплощения (представления) предмета деятельности (товара, ценности), обуславливающими в результате его экономическое содержание (стоимость и потребительскую стоимость) и заключающимися в пред- и послепродажной подготовке и обслуживании при осуществлении сбытовой и в подготовительно-заготовительной деятельности при осуществлении материально-технического обеспечения предприятия.

Заметим, что при таком подходе к анализу функций производство как центральная функция предприятия определяется процессами формирования (изготовления) вещественного воплощения (представления) предмета производства (продукции, услуги) — предмета (товара-ценности) последующей деятельности (сбыта), обуславливающими его экономическое содержание (стоимость, потребительную стоимость), и формирования его физического состояния (в пространстве и во времени), определяющего дальнейшую структуру, содержание и направленность технологических функций деятельности (сбыта) предприятия. При этом вещественной основой производимой продукции является материальная основа, а вещественной основой услуги — трудовая.

Целенаправленная, функциональная деятельность персонала предприятия подлежит управлению (как совокупность основных функций управления), реализуемому в виде специальных функций управления отдельными видами деятельности и интегративной функции руководства всей деятельностью предприятия.