

## АЛГОРИТМ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**В статье рассматривается стратегическая задача развития и повышения эффективности и результативности предприятий и организаций на основе системного подхода, которая определяет важность и своевременность алгоритмизации процесса управления предприятием, в том числе – человеческими ресурсами.**

Проблема разработки оптимального управления экономическими системами охватывает широкий круг вопросов. Взгляд на предприятие или организацию с точки зрения системного подхода отражает обязательный учет элементов входа и выхода, а также учет внешних и внутренних воздействий на исследуемый объект. Принимая в качестве объекта исследования предприятие или организацию, функционирующую в реальном времени, следует отметить, что обоснованное взаимодействие всех элементов производственной системы требует наличия и рационального использования материальных и трудовых ресурсов, как потребляемых, так и применяемых в управляющей и управляемой подсистемах [1, с. 4].

Используя современные подходы к выделению компонент менеджмента, можно классифицировать их на основные семь: экономика, логистика, структуры, маркетинг, учет, финансы и бизнес-план [2, с. 23]. Причем более интересным является исследование интегрированных компонент, таких как человеческие ресурсы, стратегия, качество, коммуникации, программно-технические платформы.

Современное понимание экономических ресурсов подразумевает многообразие средств обеспечения производства: природные, трудовые, капитальные, оборотные, информационные, финансовые, материальные и другие ресурсы. Деление их не является строго однозначным. Если в минувшем столетии лимитирующей группой ресурсов в обеспечении производственного потенциала предприятия были технологии и информационные ресурсы, то в настоящее время отмечается тенденция акцентирования определяющей роли трудовых ресурсов. Современные методы мотивации их на предприятии во многом определяют его развитие.

При исследовании системы обеспечения производства трудовыми ресурсами можно увидеть многообразие взаимодействий, осуществляемых в производстве и в смежных с ним сис-

темах. Взгляд с позиции всеобщего развития и совершенствования любой существующей системы позволяет определить многогранность проблемы обеспечения развития предприятия трудовыми ресурсами.

Заметим, что не только трудовые ресурсы влияют на функционирование предприятия, его конкурентоустойчивость, в связи с чем более уместно исследование человеческих ресурсов в целом, его развитие. При этом к человеческим ресурсам относятся как непосредственно трудовые, так и ресурсы, находящиеся во внешней среде. Последние обеспечивают не только функционирование, но и само существование трудовых ресурсов.

Расщепление человеческих ресурсов с разделением на непосредственно трудовые и обеспечивающие оптимальное функционирование трудовых должно определяться социальной компонентой развития человеческих ресурсов.

Так, исследования показывают существенность влияния людей, создающих окружение работников, непосредственно занятых в производстве и управлении предприятия (близкие члены семьи, родственники, друзья, знакомые, работники отраслей, всех их обслуживающих). Благоприятная обстановка в ближайшем окружении позволяет добиваться лучших результатов в работе на предприятии. И наоборот, неблагоприятная – привести к полному снижению работоспособности человеческого потенциала.

Кроме того, ресурсы окружения включают и компоненты политического, правового, культурного, психологического и иного характера. Они могут быть реализованы через влияние масс-медиа, государственную политику, культурное, этическое, религиозное воспитание, психологическое воздействие отдельных групп населения или государства в целом на каждый конкретный коллектив или отдельных работников предприятия.

Процесс алгоритмизации управления человеческими ресурсами, на наш взгляд, опре-

деляется следующими основными показателями: нормы управляемости и оптимизация организационной структуры управления предприятием; оптимизация труда руководителей и распределение их полномочий; психология управления; стиль работы руководителя; мотивация работников всех звеньев управления и производства; культура и манера поведения работников; повышение квалификации и профессионального уровня; прочие показатели, определяющие управление человеческими ресурсами.

Предложенные показатели не претендуют на исчерпывающую полноту перечисления. Однако они показывают возможности управления человеческими ресурсами и определения подходов к алгоритмизации сложного интегрированного процесса управления персоналом предприятия как элементом человеческих ресурсов.

Предложенный набор показателей не является произвольным, а предполагает последовательное и рациональное сочетание факторов, определяющих качественное управление человеческими ресурсами. Так, одной из важнейших функций менеджмента является организация процесса управления, в частности выбор организационной структуры предприятия. Вполне понятно, что вид организационной структуры предприятия оказывает существенное влияние на работу сотрудников предприятия и производительность их труда. Эти вопросы решаются в четкой увязке с нормами управляемости, на которые оказывают влияние квалификация персонала, расположение мест работы сотрудников, наличие заместителей, тип личности работника и пр.

Следует отметить, что отсутствие рационального распределения полномочий вызывает перенос деятельности из стратегической зоны в зону текущего исполнения. Возникает необоснованная перегрузка верхних уровней управления предприятием, что ведет в конечном итоге к потере стратегического видения проблем. Изучение психологических особенностей различных видов трудовой деятельности, мотивов предпочтения одних профессий другим, факторов работоспособности и утомляемости, факторов формирования референтных групп (созданных чаще всего на основе межличностных отношений и взаимных симпатий), построение социоматриц позволяют реализовать возможности рефлексивного уп-

равления, созданного для решения управленческих вопросов с учетом психологических аспектов, их определяющих.

В современных условиях развития экономики вряд ли кто решится отрицать важность стиля работы руководителя.

Независимо от используемого стиля руководства можно выделить фактор мотивации работников к трудовой деятельности, занимающий главенствующее место в настоящее время в нашей стране.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Мотивация труда формируется до начала профессиональной трудовой деятельности – в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Предпосылками создания комплексной системы мотивации к труду должны стать акценты на управление человеческими ресурсами с учетом взаимовлияния их окружения, как ближнего, так и дальнего.

В решении вопросов этого направления следует учесть мотивы национального, регионального характера, а также мотивы общечеловеческого уровня. При этом мотивы формируются в рамках влияния факторов культурного, социального, личного и психологического уровней.

Так, влияние материальных мотивов может быть более или менее значимым для людей различных национальностей, мест проживания, психологического окружения, при работе с руководителями различного стиля руководства и т. д. Любой работник испытывает на себе влияние половозрастных характеристик, личност-

ной доминанты, особенностей характера и типа личности, самооценки, отношения к самому себе и т. п. Кроме этого, оказывают влияние на управление трудовыми и, главное, человеческими ресурсами научно-технические, экономические, политические и прочие мотивы. Отметим при этом безусловное превалирование материальных мотивов над моральными в деятельности российских предприятий сегодняшнего времени. Значительное влияние материальных мотивов привело в ряде случаев к существенному снижению интереса как работников предприятий, так и в большей степени управляющего звена к повышению квалификации человеческих ресурсов, поскольку преобразованная система повышения квалификации требует значительных инвестиций, которые осуществляют в нее только грамотные и ориентированные на инновации предприниматели. В основном же трудовые ресурсы, ощущая влияние материальных мотивов, должны самостоятельно выбрать способ повышения квалификации или дополнительного образования и самостоятельно осуществить свое спонсирование. Баланс между затратами на образование и доходами от реальной деятельности не всегда позволяет работнику реализовать программу собственной самореализации возможностей. В этом случае влияние факторов окружения, также, как и в предыдущих, воздействует на работника с различной силой. Существенность воздействия и определяет в конечном счете уровень управления человеческими ресурсами [3, с. 100].

Каждый из предложенных показателей должен быть учтен в соответствии с его значимостью или «весом». В целом формула определения уровня управления человеческими ресурсами может иметь вид:

$$K_{\text{учр}} = \sum_{i=1}^n \frac{K_i \times R_i}{n},$$

где  $K_{\text{учр}}$  – показатель управления человеческими ресурсами предприятия;

$K_i$  – показатель, характеризующий влияние на управление человеческими ресурсами предприятия посредством психологии управления, стиля работы, мотивации работников и т. п. ( $i=1, \dots, n$ , где  $n$  – количество показателей, определяющих качество управления человеческими ресурсами);

$R_i$  – значимость, или «вес», показателя, учтенного при алгоритмизации управления человеческими ресурсами.

Возможный вариант определения конкретного уровня управления человеческими ресурсами принимает следующий вид:

$$K_{\text{учр}} = \frac{K_1 R_1 + K_2 R_2 + K_3 R_3 + K_4 R_4 + \dots + K_n R_n}{n},$$

где  $K_1$  – показатель, характеризующий влияние оргструктуры на человеческие ресурсы предприятия;

$K_2$  – показатель, характеризующий влияние норм управляемости в системе конкретного предприятия на человеческие ресурсы этого предприятия;

$K_3$  – показатель, характеризующий влияние распределения полномочий работников (с учетом делегирования ответственности) на человеческие ресурсы предприятия;

$K_4$  – показатель, характеризующий влияние психологии управления на человеческие ресурсы предприятия;

$K_n$  – показатель, характеризующий влияние  $n$ -го компонента на человеческие ресурсы предприятия;

$R_1$  – значимость показателя влияния оргструктуры на человеческие ресурсы предприятия;

$R_2$  – значимость показателя влияния норм управляемости на человеческие ресурсы предприятия;

$R_3$  – значимость показателя распределения полномочий работников на человеческие ресурсы предприятия;

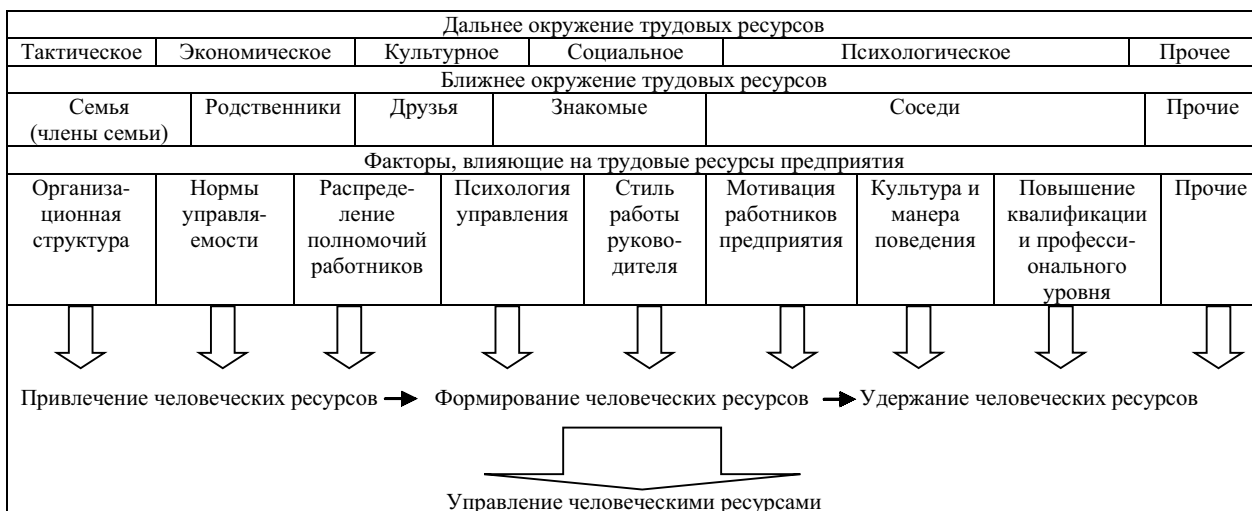
$R_4$  – значимость показателя влияния психологии управления на человеческие ресурсы предприятия;

$R_n$  – значимость показателя влияния  $n$ -го компонента на человеческие ресурсы предприятия.

Алгоритм управления человеческими ресурсами можно расширить за счет выделения отдельных его частей, таких как: формирование, привлечение и удержание человеческих ресурсов. Система взаимодействия возможных элементов алгоритма управления человеческими ресурсами предприятия показана на рисунке 1.

Отметим, что значимость каждого показателя, определяющего величину коэффициента управления человеческими ресурсами ( $K_{\text{учр}}$ ), может быть нормирована, например, опытно-статистическим путем. При этом установление предельной максимальной величины не вызывает сомнения: при нормировании коэффици-

Рисунок 1. Система взаимодействий элементов алгоритма управления человеческими ресурсами предприятия



ентов ее следует принять за 1,0 или за 100%. Минимальная величина каждого из показателей, определяющих величину Кучр, может быть равна нулю при отсутствии конкретной компоненты влияния на этот коэффициент.

Рассматривая комплексный интегрированный показатель Кучр, можно считать, что максимальная его величина может приближаться к 1,0 или 100% (в идеале), а минимальная – не может быть равной нулю, так как управление человеческими ресурсами осуществляется всегда, до распада устойчивой структуры предприятия.

Преимуществом этого подхода является то, что наглядно может быть представлена результативность алгоритмизации процесса управления человеческими ресурсами на предприятии – достижение оптимума с учетом конкретных условий функционирования предприятия. Построение предлагаемого алгоритма позволит также выявить слабые звенья управления человеческими ресурсами и осуществить целенаправленное воздействие на их укрепление, как в пределах предприятия, так и в ближнем окружении исследуемых ресурсов предприятия.

**Список использованной литературы:**

1. Кораблин М.А. Информатика поиска управленческих решений. – М.: СОЛОН-Пресс, 2003.
2. Семь нот менеджмента. – Издание третье, дополненное. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
3. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / Под общ. ред. Н.П. Тихомирова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.