

Швец И.Б. , д.э.н., профессор

Захарова О.В., к.э.н., доцент

Шелест Е.С., студент

ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

УДК 331.108

ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективность любой системы управления зависит от ее связи с ценностями, миссией, стратегическими и тактическими целями предприятия. Одновременно в системе управления персоналом необходимо наличие таких моделей, которые бы позволяли сфокусироваться на ключевых процессах, происходящих на предприятии. Актуальность данного вопроса подтверждает опыт зарубежных компаний по успешной реализации системы управления путем использования наглядного представления основных направлений деятельности и процесса вовлечения в них человеческих ресурсов.

Целью данной статьи является анализ особенностей использования специфических моделей управления персоналом в практике зарубежных компаний, рассмотрение возможностей их применения на украинских предприятиях, а также разработка подходов, которые могут быть реализованы в процессах управления человеческими ресурсами.

В деятельности служб управления персоналом действенным и гибким инструментом управления является информационная календарная модель о работе над всеми проектами, которые на данный момент осуществляются в компании. В европейской практике управления персоналом такая модель называется матрицей-разверткой, в которой детализированы и наглядно представлены все направления работы с указанием сроков и лиц, ответственных за выполнение тех или иных заданий [1, с.9]. В настоящее время матрица-развертка применяется HR-департаментом французской компании GGB France EURL [1, с.15]. Использование наглядной системы учета текущих и планируемых работ способствует повышению эффективности процессов планирования и управления, так как позволяет сосредоточить, прежде всего,

человеческие ресурсы предприятия и рационально распределить их использование для выполнения поставленных задач.

Матрица-развертка представляет собой совокупность четырех взаимосвязанных блоков, каждый из которых содержит специфическую информацию о текущей деятельности предприятия и выполняет определенные функции, рис.1. Цели, которых нужно достичь, перечисляются в обобщенном виде в левом блоке матрицы «Стратегии функционирования и развития».

<p>Снижение затрат</p> <p>Внедрение новых каналов коммуникаций</p> <p>Продвижение продукции</p>	<p>Бюджетное планирование</p> <p>Стратегии функционирования и развития</p> <p>Ответственность и планирование</p> <p>Контроль выполнения</p>		ОТ	ОТ						СД					Сотрудник А	
					ОТ						ОТ	СД	СД	ОТ		Сотрудник Б
																Сотрудник В
																Декабрь
																Ноябрь
																Октябрь
																Сентябрь
																Август
																Июль
																Июнь
																Май
																Апрель
														Март		
														Февраль		
														Январь		
Условные обозначения																
Содействие СД																
Ответственность ОТ																
Цели:																
Важные ●																
Второстепенные ○																
Статус:																
По графику ✓																
Опережая график +																
Отставая от графика -																
Выполнено о																
Не начато •																
	Январь															
	Февраль															
	Март															
	Апрель															
	Май															
	Июнь															
	Июль															
	Август		0	-0,7	1			1		0,8	1	1	-0,5			
	Сентябрь															
	Октябрь															
	Ноябрь															
	Декабрь															

Рис. 1 – Пример отражения процесса реализации текущих задач в сводной матрице-развертке предприятия

Для больших предприятий с целью систематизации и упорядочивания процессов управления целесообразно выделить три уровня целей: общеорганизационные, групповые и индивидуальные. Путем составления матрицы-развертки обеспечивается согласование целей всех уровней. При этом

личные цели образуют главный уровень целей организации, и «пока цели на индивидуальном уровне не будут интегрированы с целями на организационном уровне, любые запланированные мероприятия никогда не будут приняты» [4]. На каждом уровне цели разбиваются на задания различной степени приоритетности.

Для всех структурных подразделений предприятия составляются фрагменты общей матрицы-развертки, в каждом из которых детализированы цели конкретного подразделения, а в блоке «Ответственность и планирование» указаны задания, сроки их выполнения и степень ответственности для каждого сотрудника. В отдельных ячейках блока матрицы «Контроль выполнения» отмечаются индивидуальные результаты, что способствует наглядному представлению итогов деятельности каждого работника. В результате каждый сотрудник может видеть, как его деятельность влияет на выполнение общих задач, что способствует повышению мотивации. Для использования матрицы в процессе разработки стратегии финансирования предприятия следует, исходя из плана денежных поступлений, указать все возможные источники финансирования, которые могут использоваться для выполнения намеченных задач. Кроме того, целесообразным является указание конкретных сумм необходимых собственных или привлеченных финансовых средств для реализации запланированных мероприятий.

Если предприятие является структурным подразделением, то при составлении матрицы следует учитывать стратегию материнской компании. Планирование проводится в режиме годичного цикла. Намеченные цели ежеквартально пересматриваются и при необходимости корректируются с учетом возможностей их достижения при изменении ситуации на рынке и в отрасли. Руководители производственных, обслуживающих и административных подразделений вносят свои коррективы в сроки, степень ответственности отдельных работников и оценивают результаты работы каждый месяц. Таким образом, ежедневно можно видеть, как осуществляется выполнение поставленной задачи. Наглядность данного процесса для всего

коллектива способствует повышению ответственности каждого работника предприятия. Оценка деятельности сотрудников должна быть основана на четком понимании задач, разработанных мероприятий или стандартов. Необходимым является обеспечение связи между организационными и индивидуальными целями и показателями эффективности, что предполагает осуществление самостоятельного мониторинга, наставничества и обратной связи с объектами оценки [4]. Использование матрицы-развертки обеспечивает следующие преимущества для организации упорядоченного процесса управления:

- позволяет сфокусироваться на целях предприятия;
 - позволяет скоординировать усилия отдельных работников и подразделений и сосредоточить ресурсы;
 - ориентирует сотрудников на достижение целей;
 - дает возможность измерить процесс движения к целям;
 - позволяет вносить коррективы в режиме реального времени, если работа подразделений отклонилась от целей предприятия:
- позволяет выявить влияние результатов действий каждого сотрудника на цели предприятия.

Таким образом, матрица-развертка является наглядным инструментом коммуникации, который позволяет управлять компетенциями всех сотрудников предприятия и обеспечивает эффективность контроля за результатами их деятельности. Одновременно данную модель целесообразно применять в качестве надежного инструмента для динамического финансового планирования и управления.

Аналогичный подход в управлении широко применяется японскими компаниями для стратегического планирования качества продукции. Характерной особенностью системы контроля является разработка ежегодных программ по улучшению качества товаров и услуг [2]. В начале каждого финансового года руководство компании проводит анализ проблем и разрабатывает долгосрочный план сроком на 3-5 лет. При этом выбирается от

трех до пяти ключевых целей, что является рациональным при долгосрочном планировании. В дальнейшем долгосрочный план конкретизируется на 6-12 месяцев. Проект долгосрочного плана обсуждается с руководителями подразделений фирмы, в результате чего разрабатываются проекты для каждого подразделения, которые обсуждаются с линейными менеджерами. Такая процедура позволяет детализировать проекты планов путем объединения усилий всех сотрудников, а планирование качества распространяется на все подразделения и уровни управления. Способ разработки стратегии управления качеством позволяет унифицировать ресурсы, а также разработать четкие измеримые показатели, по которым регулярно отслеживается процесс достижения ключевых целей [6].

Опыт применения японской модели «хошин канри» доказал эффективность ее использования для мотивации персонала. Важной особенностью является возможность для каждого работника включить в план деятельности свою задачу, которая, как правило, обязательно учитывается руководством, что стимулирует творческие возможности сотрудников [2]. В процессе активного участия работников в разработке целей на каждом уровне приобретаются ценные навыки выявления проблем и разработки эффективных оценок процессов, происходящих в компании. Важным результатом является повышение уровня компетентности, улучшение навыков, необходимых для наиболее эффективной реализации поставленных целей [4]. В целом, «развертывание стратегии выступает в качестве эффективного инструмента фокусирования организации на важных стратегических и тактических целях, что способствует эффективному удовлетворению потребностей клиентов, поддержанию имиджа компании, и в конечном итоге прогрессивному развитию» [6]. Осознание работниками своей значимости для компании положительно отражается на качестве внутренних процессов и организации обслуживания потребителей продукции [3].

Возможности и цели использования матрицы-развертки значительно шире и разнообразнее, чем планирование улучшения качества продукции.

Структура матрицы-развертки позволяет не только выделить в ней конкретные информационные блоки, но и применять каждый из них в отдельности путем разработки новых дополнительных инструментов управления. Например, на основе блока «Ответственность и планирование» могут быть составлены индивидуальные планы работы для отдельных работников, что позволит им эффективно распределять рабочее время. Если в соответствии с индивидуальным планом работник начинает отставать от графика, то менеджеру необходимо рассмотреть возможность и необходимость горизонтальной ротации работника.

Поскольку руководители подразделений могут вносить коррективы в цели и задачи, степень ответственности отдельных работников, то блок «Ответственность и планирование» целесообразно применять для выявления новых или нестандартных компетенций, которые приобрел каждый сотрудник за время его работы на предприятии. На основе этого может быть разработана обоснованная система премирования работников. Выявление компетенций с помощью матрицы-развертки может способствовать повышению эффективности работы при подборе нового персонала. Конкретизация заданий позволит составить подробный набор общих и специальных навыков, а также личностных характеристик и способностей к выполнению тех или иных функций, необходимых для каждой должности с учетом специфики деятельности предприятия. Это в дальнейшем существенно облегчит отбор персонала, поскольку даст возможность структурировать оценку кандидатов и их сравнение между собой.

Форма блока «Ответственность и планирование» удобна также для применения в процессах развития персонала предприятия. Для каждого работника может быть составлена программа с детализацией определенных курсов, навыков и знаний, которые он должен получить. Причем целесообразно использовать одновременно блок «Контроль выполнения» для динамичной и своевременной проверки темпов овладения теми или иными этапами повышения квалификации.

Блок «Ответственность и планирование» может быть использован как инструмент управления формальными и неформальными каналами коммуникаций путем внесения соответствующих изменений в степень ответственности или содействия определенных работников предприятия и объединения их усилий для выполнения заданий. От качества корпоративных коммуникаций в целом зависят взаимопонимание, согласованность действий и четкость приоритетов, возникающих у людей, которые участвуют в коллективной деятельности. Зарубежные специалисты указывают, что качество и эффективность внутренних корпоративных коммуникаций между сотрудниками являются одними из решающих факторов в достижении целей и задач любой компании. При этом необходимо эффективное управление всеми внутренними горизонтальными и вертикальными коммуникациями в подразделениях компании [5]. Согласно проведенным зарубежным исследованиям, главным источником официальной информации для каждого сотрудника является его непосредственный руководитель, несмотря на многообразие каналов коммуникации в компании. На этапе передачи информации менеджерами среднего звена своим подчиненным происходят значительные информационные потери, которые далеко не всегда оправданы интересами бизнеса, и лишь малая часть информации сохраняет реальную ценность. Другая проблема состоит в том, что именно главное лицо в компании получает меньше всего информации с самого нижнего иерархического уровня. Таким образом, круг замыкается – руководство высшего звена не готово к тому, чтобы делиться информацией, а нижние звенья управления не участвуют в обратной связи, так как не имеют официальных данных [5]. Задача заключается в том, чтобы создать систему регулярного обмена информацией как от руководства к подчиненным, так и наоборот. Блок «Контроль выполнения» позволяет обеспечить эффективное функционирование необходимой информации внутри организации и доводить ее до заинтересованных лиц. Эту же роль выполняет и блок «Стратегии функционирования и развития», который кроме этого, может быть эффективно использован для привлечения

потенциальных инвесторов, поскольку позволяет получить информацию о приоритетах в деятельности предприятия и основных направлениях стратегического развития.

Таким образом, наглядное представление ключевых процессов, происходящих на предприятии, и разбиение стратегических целей на отдельные задания с помощью матрицы-развертки позволяют предприятию выбрать наиболее стабильные и эффективные пути достижения основных задач. Одновременно матрица-развертка является надежным инструментом рационального распределения финансовых средств предприятия. Дальнейшее исследование модели и особенностей составления матрицы-развертки, а также преимуществ ее применения для динамичного управления на предприятиях предполагает следующие действия:

- разработку критериев оценки вклада работника в достижение целей предприятия;
- обоснование системы премирования работников предприятия на основе оценки эффективности их действий;
- исследование влияния использования матрицы на улучшение использования рабочего времени;
- оценку риска невыполнения заданий на индивидуальном уровне;
- разработку новых подходов к применению информационных блоков матрицы в процессе управления персоналом.

Литература

1. Дезекюр К. Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом // МенеджеR по персоналу. – 2006. – №4. – С. 4-15.
2. Кондо Е. Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества // Методы менеджмента качества. – 2001. – №5. – <http://www.management.com.ua/qm/qm030.html>
3. Маслов Д. Японский бизнес: все для потребителя // Консультант. – 2005. – №5. – <http://www.berator.ru/consultant/article/14>
4. http://www.ecs-limited.com/hr_cm/performance.asp
5. Бодрова О. Матрица эффективных коммуникаций // KADROVIK.RU. – 2006. – №0(01). – http://kadrovik.ru/-kadrovik_ru-/matrica.pdf
6. Matt Lanius. Achieving Breakthroughs by Using Policy Deployment // <http://www.isixsigma.com/library/content/c060605a.asp#author#author>