

5.4. Особенности персонала и кадрового менеджмента



5.4.1. Основные статистические и динамические характеристики персонала завода

Списочная численность, качественные характеристики

В сравнении с 70-ми годами *общая списочная численность* выросла от 7,5 тыс. чел (1977 г.) до 14,2 тыс. человек в 1997 году, а численность работников заводоуправления увеличилась в 3 раза и составила в 1997 г. 727 чел. Общая же численность руководителей на заводе (включая и цеха) составила свыше 1,5 тыс. чел.

По возрасту: численность работников в возрасте 50 лет и старше в 1990 г. – 797 чел, в 1997г. – 1756 чел., то есть выросла в два с лишним раза. Идет также старение такой весьма важной линейно-управленческой категории работников цехов основного производства, как старшие производственные мастера (руководители корпусов электролиза и различных обеспечивающих служб): со среднего возраста 40 лет в 1990 г., до 42 лет в 1997 г. Некоторое «омоложение» с 1993 г. происходит среди рабочих основных профессий. Так, если в 1997 г. средний возраст этих категорий рабочих составил 35 лет, против 37 пятью годами раньше.

В 90-е годы на заводе наблюдается положительная динамика в *уровне образования персонала*. Положительный характер имеют также динамики *текучести кадров*, количества *регистрируемых прогулов*. Наряду с этими положительными явлениями на КрА-Зе наблюдается заметное *неблагополучие со здоровьем персонала*.

Увеличилось с 1992 по 1997 г. количество зарегистрированных посещений поликлиники (с 13,2 тыс. в год до 21,2 тыс. в год).

Наш анализ структуры потерь рабочего времени по различным причинам показал, что наибольшую долю приносят (до 85-87 процентов в общем объеме потерь) заболевания, а среди видов заболеваний – травматизм.

Система оплаты труда

Доля заработной платы в себестоимости продукции в динамике за ряд лет была следующей:

Таблица 5.3

Доля зарплаты в себестоимости продукции

	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.
Доля %	13	6,1	6,3	7,1	9,3	11,2

Реальные доходы работников в 90-е годы имели тенденцию к снижению, т.к. за редким исключением не индексировались, в связи с инфляцией. В 1997 г. доходы работников ОАО КрАЗ составляли (в руб.)

Общезаводской среднемесячный,	3365
в том числе промперсонал	3449
Вспомогательные цеха	2746
Заводуправление (промперсонал)	4823
Заводуправление (служащие)	1981

За средними, достаточно скромными цифрами зарплаты, скрывалась значительная дифференциация в уровне оплаты рабочих основного производства и рабочих группы цехов «второй группы», обеспечивающих основное производство транспортными, ремонтными и другими услугами. Часть этих работников проводят в силу производственной необходимости значительную долю своего рабочего времени непосредственно в корпусах электролиза, но заработок имеют существенно более низкий, чем металлурги. А это вызывает серьезное недовольство ремонтников. Недовольство системой оплаты труда проявляют и мастера смен, участков цехов основного и вспомогательного производства. (Эти сведения мы приводили в предыдущих разделах данной главы – А.Л.)

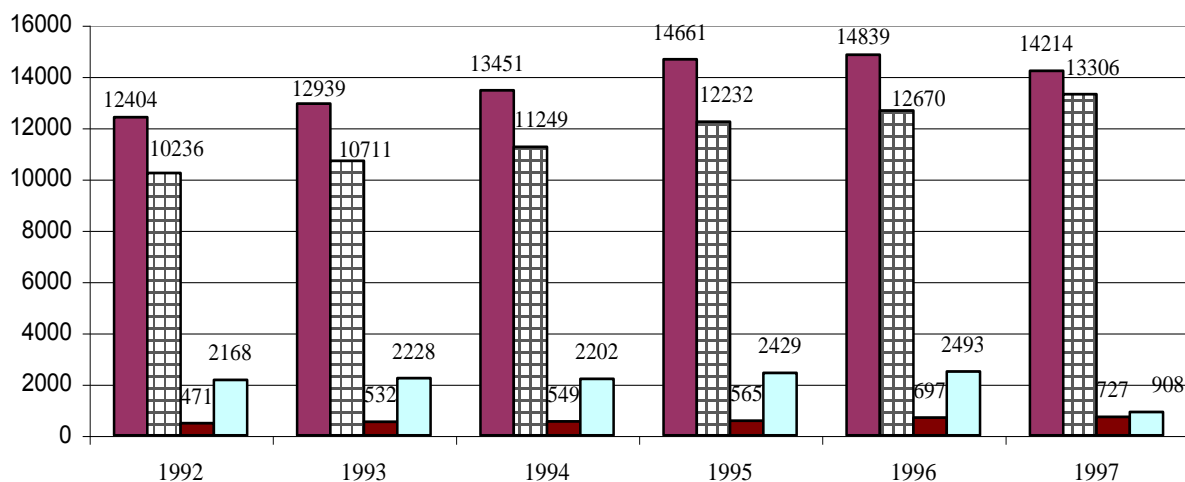


Рис. 5.8. Списочная численность работников КрАЗа

- Все работники ОАО "КрАЗ"
- Заводуправление
- ▣ Работники основного производства
- ▣ Работники в сфере быта и отдыха трудящихся

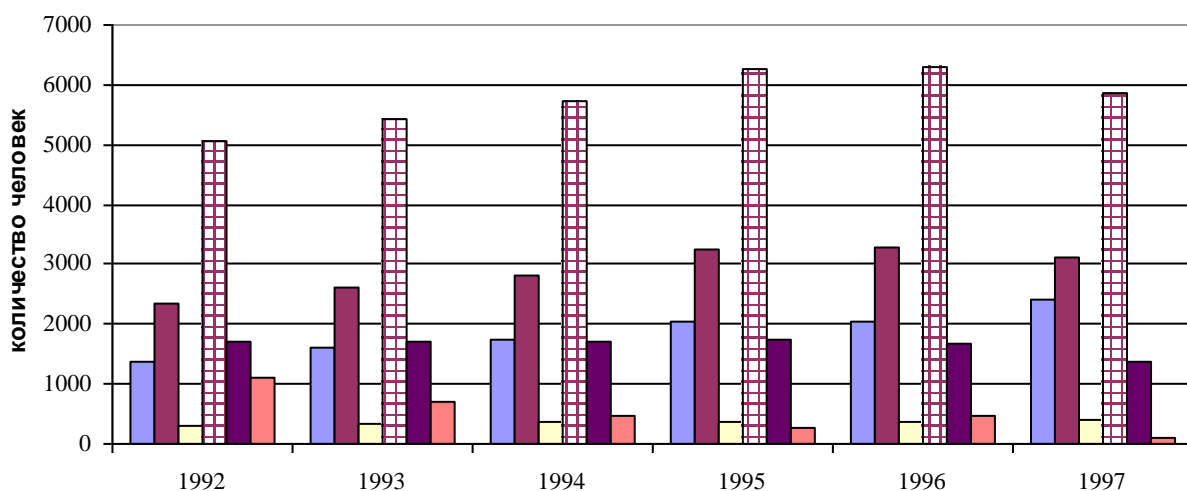


Рис. 5.9. Образование

■ Высшее образование
 ■ Среднее-техническое образование
 Средне-специальное образование
 Среднее образование (общее)
 ■ н/среднее
 ■ начальное

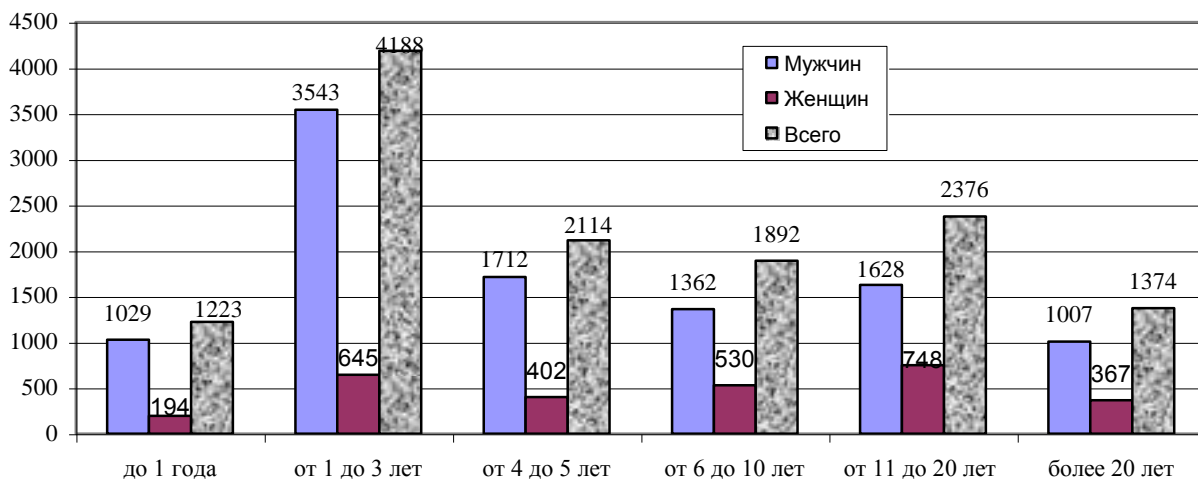


Рис. 5.10. Стаж работы (1997 год)

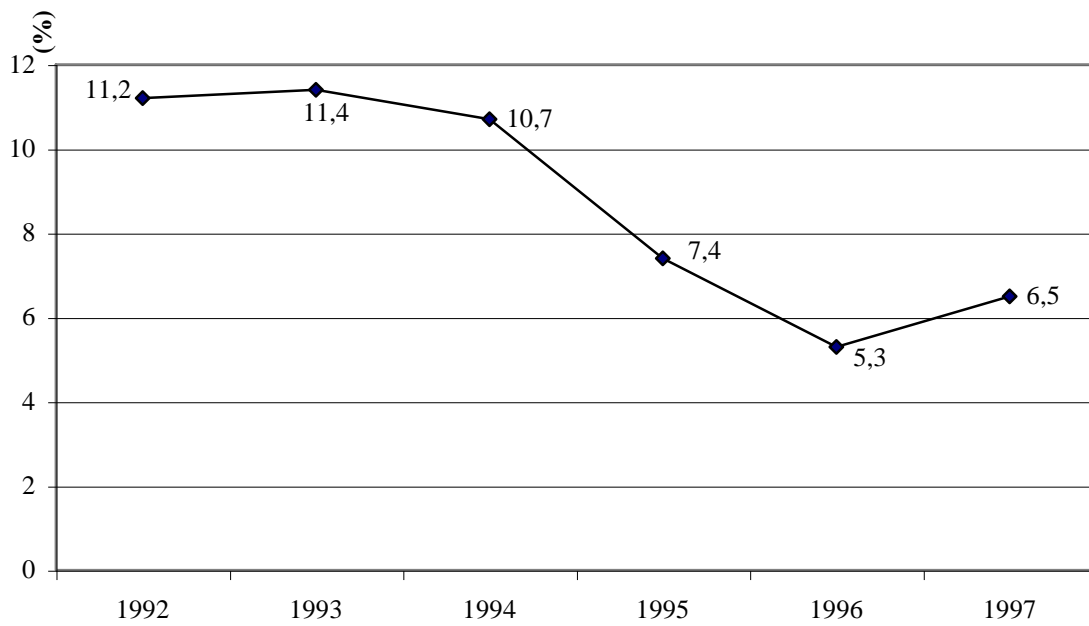


Рис.5.11. Текучесть кадров

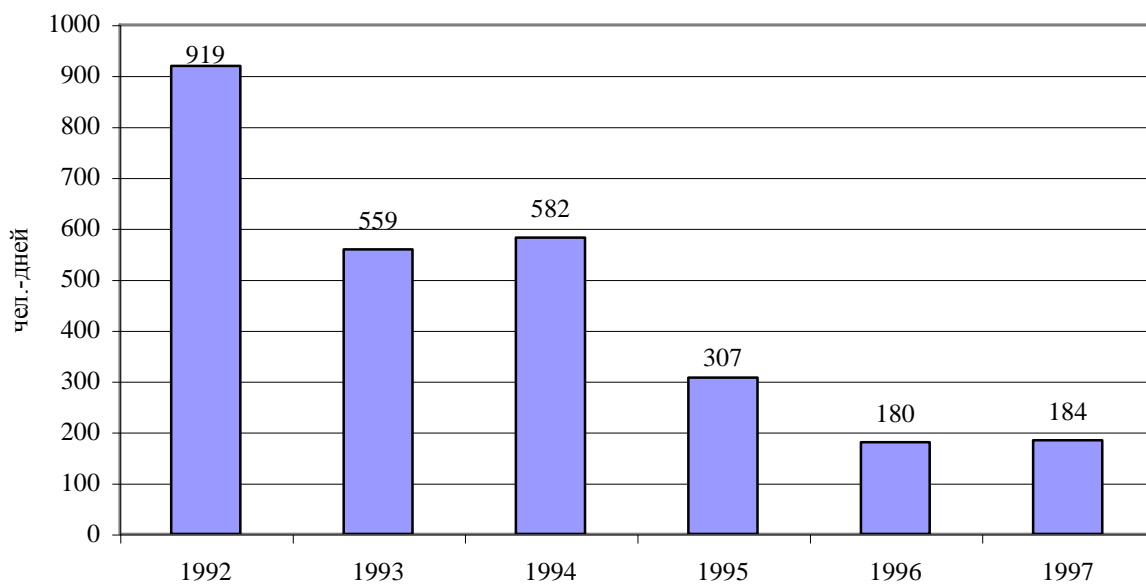


Рис. 5.12. Трудопотери

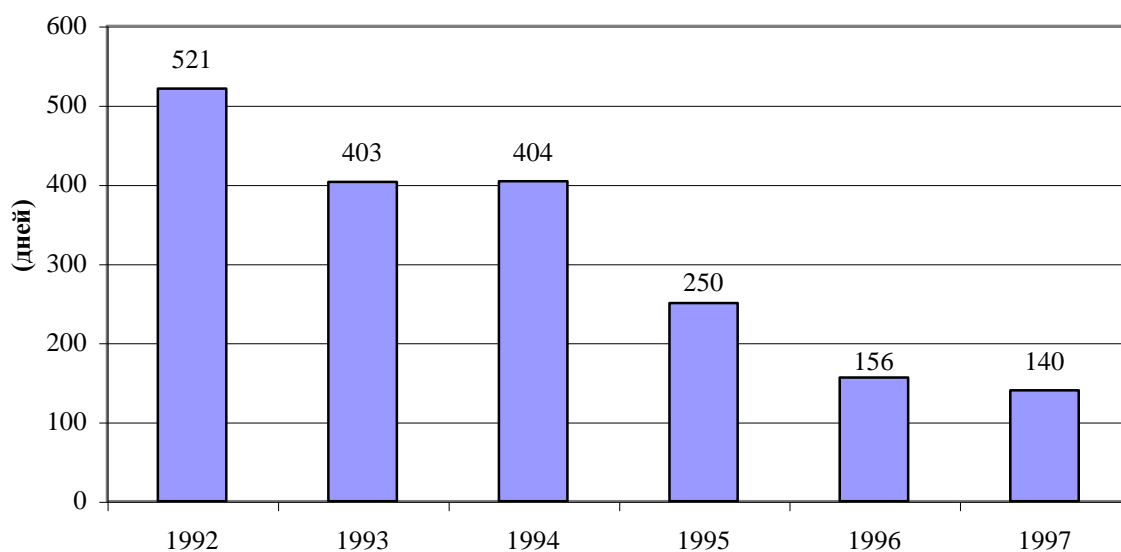


Рис.5.13. Количество прогулов



5.4.2. Традиционные и новые оргструктуры в сфере управления персоналом завода

Как мы уже упоминали выше, работники завода в 90-е годы испытывали типичные для любого российского предприятия сложности в перестройке и приспособлении массового сознания к рыночным реалиям. Здесь – смена ценностных ориентаций, растерянность под напором зарубежных ценностей индивидуализма, утрата коллективистских начал во взаимоотношениях, потеря многими рабочими и инженерами «чувства собственной важности», определенное нарастание отчуждения, разобщения, недоверия людей друг к другу – как «по-вертикали», так и «по-горизонтали». Последнее связано во многом с недостаточными рабочими контактами «верхов» с «низами», реализацией потребностей в консультациях и совместных обсуждениях перспективных и текущих задач, преобразований на заводе, в том числе и таких очень значимых проблем, как оптимизация системы заработной платы, привлечение рядовых работников к контролю за реализацией заводских планов и мероприятий. Завод не культивирует использование принципов «открытой организации». Управление персоналом сильно забюрократизировано. Многих работников завода не удовлетворяет сложившаяся в 90-х годах практика продвижения по служебной лестнице. По нашим наблюдениям, в цехах основного про-

изводства замечается явное нежелание специалистов занимать должности старших мастеров корпусов и служб, заместителей начальников цехов, мал приток молодых специалистов со специальным высшим образованием в основное производство (в металлургию). Обстановка малой внутренней мобильности (перемещения по-горизонтали и по-вертикали кадровых работников) чревата, мы считаем, потерей динамизма, энтузиазма, желания привносить новое «от себя» в привычный стиль и порядок работы.

Автоматизированная система учета и анализа кадров в исследуемый нами период (1995-1997гг.) была очень несовершенной. Существовавшее программное обеспечение не позволяло как следует просчитать динамические характеристики кадров завода, цехов, первичная база данных была заполнена с искажениями или недозаполнена.

В исследуемый период в ОАО КраЗ функциональные подструктуры, призванные работать в сфере управления кадрами (персоналом), были разобщены, полной мерой являя собой типичные звенья бюрократизированной организации, стараясь оберегать привычный независимый друг от друга стиль поведения, «чувство важности» т.п.

Ниже даем сравнительную таблицу численности функциональных подразделений, занятых управлением персоналом (1990г. в сравнении с 1996г.)

Таблица 5.4

Численность работников отделов и структур управления, занятых управлением кадрами и объектами соцкультбыта (1990г. в сравн. с 1995г.)

№ п/п	Наименование подразделений	на 01.01.90г	на 01.01.95г	Отклонения, +, -
		Кол-во (чел)	Кол-во (чел)	
1	Отдел кадров	14	12	-2
2	Отдел подготовки кадров	7	3	-4
3	Отдел социально-бытовой службы	9	9	
4	Партком завода	8	-	-8
5	Парткомы ЭЛЦ-1,2,3	6	-	-6
6	Информационно-социологический центр	-	3	+3
7	Организационно-идеологический отдел	-	3	+3
8	Зам. директора по кадрам	1	-	-1
9	Зам. директора по быту	1	-	-1
10	Директор по управлению персоналом	-	1	+1
11	Зам. директ. по управлению персоналом	-	1	+1
12	Тех. секретарь директора по управлению персоналом	-	1	+1
	ИТОГО:	46	35	-13

Анализируя положение дел со стилем и методами управления персоналом в середине 90-х годов, мы полагали, что за 1990-1995 гг. *управляемая система* (т.е. социотехнический организм завода) стала *сложней и разнообразней*. А в соответствии с известным из кибернетики положением Эшби (управляющая система тем сложней и разнообразней, чем сложней и разнообразней управляемая система) система управления заводом и персоналом, в частности, не могли оставаться простыми и неизменными. Общая численность коллектива к середине 90-х годов увеличилась за 5-7 лет на 30 процентов. Появилось много новых функциональных заводских структур, изменилась технология производства, стала принципиально иной внешняя экономическая и политическая среда и т.д.

Как было определено в результате наших исследований состояния кадровой работы на заводе, в системе управления персоналом после 1990 г. постепенно обозначились «провисания» ряда важных функций. Так, было, по сути дела, упущено перспективное и текущее планирование кадровой работы, основательно устарела вся нормативно - регламентирующая база: положения о производственных структурах, должностные инструкции. Не был своевременно обновлен «идеологический фундамент» организации, т.е. не выработана и не сформулирована новая философия, деловое кредо, основные внутрифирменные (организационные) ценности коллектива. Прежняя идентификация работников стала «таять», новая пока не проявлялась, стало нарастать отчуждение работников от руководителей, замыкание на внутрицеховых интересах и т.п.

Применительно к прежней советской системе еще в 1990 г. существовала достаточно четкая и приспособленная к прежней социально-экономической и политической системе и производственной обстановке система кадровой работы на КрАЗе. Значительную роль в работе с кадрами играли штатные работники парткомов (в парткоме завода было 8 чел., работавших на профессиональной основе. Кроме того и в трех цехах электролиза было еще 6 чел.) По сути дела, на них лежала практическая задача перспективного планирования, координации, корректировки усилий, мотивации, контроля качества кадровой работы. Особая роль им отводилась в организации идеологической работы, которая была ничем иным, как мощным целенаправленным социальным влиянием на организационное поведение работников. В этой деятельности участвовали также секретари парторганизаций цехов и участков, профсоюзные работники. Отдел кадров выполнял большей частью функции приема-увольнения, документирования, текущего анализа статистики по дисциплине и т.п.

Безусловно, новая реальность должна была побуждать заводских руководителей приспособлять управленческий механизм к изменяющимся условиям. И она это делала. Но, как мы полагали, наибольшее приспособление заводских управленческих подструктур произошло в сферах технологического и финансово-экономического управления. В сфере же социального (работа с персоналом) произошло лишь частичное изменение и далеко не адекватное объективным потребностям заводской организации. Так, при создании новой оргструктуры управления заводом в самом начале 90-х годов были учреждены должности директоров по различным функциональным направлениям работы (около десятка). В том числе была переименована и должность заместителя директора завода по кадрам. Теперь его стали именовать «директор по персоналу». Но, если у других директоров по функциональным направлениям работы были сформированы собственные службы (дирекции), то в подчинении директора по персоналу ничего не

изменилось. Целостная служба управления персоналом создана не была, а прежние функциональные подразделения (отдел кадров, отдел труда и зарплаты и др.) по-прежнему существовали без тесной «увязки» и даже подчинялись различным «директорам». Положения о службе не возникало. Подчиненные директору по персоналу подструктуры работали по-старинке, слабо осваивая новую реальность.

Информационно-социологический центр (из 2-3-х чел.) – прообраз будущей лаборатории, был некоторой попыткой внести какое-то новшество, также как и «организационно-идеологический отдел». Но в целом, общая численность подструктур, призванных работать с персоналом, к середине 1995 года уменьшилась на 25 процентов, вместо того, чтобы и количественно и качественно увеличиться, усложниться, как того требует «закон Эшби» и простой здравый смысл.

Исходя из наших предварительных социологических изысканий в 1995-1996 г., в том числе с учетом приведенных выше тревожных симптомов в диагностике управления персоналом, нами была доказана необходимость создания мощной лаборатории социально-психологических исследований и оценки персонала (ЛСПИиОП). И такая лаборатория в начале 1996 г. возникла. Когда она была создана, нами были сделаны сопоставления особенностей организационной и профессиональной культуры работников акционерного общества за период до акционирования (в условиях работы общегосударственной плановой экономики) с периодом работы в новых социально - экономических условиях развивающихся рыночных отношений. Наряду с этим, были изучены особенности управленческой практики руководителей производственных подразделений, с целью выработки долгосрочной стратегии и кадровой политики управления человеческими ресурсами ОАО КрАЗ, с учетом как местных условий и особенностей, так и опыта, накопленного в успешно работающих зарубежных компаниях.

Концентрированным итогом этой исследовательской деятельности была разработка принципиально новой модели «Комплексной программы работы с персоналом ОАО КрАЗ». Особое место в этой программе занимает свод «Основных внутрифирменных ценностей коллектива ОАО КрАЗ». В нем заводские социологи предложили набор основополагающих принципов жизнедеятельности, совершенствования производственных взаимоотношений всех работников акционерного общества, независимо от занимаемой должности. Этот документ должен заполнить тот ценностный вакуум, который возник после распада общегосударственной экономики в умонастроениях производственников. «Основные ценности» дают общие ориентиры, «правила игры» для всех работников. Они предназначены для формирования обстановки, способствующей более полному раскрытию и использованию интеллектуального и профессионально - делового потенциала человеческих ресурсов, укреплению морально - психологического климата, созданию обстановки взаимопомощи, поддержки любых полезных акционерному обществу начинаний, содействию устойчивого развития предприятия и повышению его конкурентоспособности. С учетом «Основных ценностей» пересматривается нормативно - регламентирующая документация по персоналу («Правила внутреннего трудового распорядка и ряд других»).

Значительное внимание было уделено изучению практики управленческой работы в коллективах при освоении сложных (системных) новшеств, реконструкций, разра-

ботке технологии преодоления психологических и других барьеров в работе коллективов в эти периоды. В результате, было разработано целостное руководство в «Системе качества» по управлению освоением сложных (системных) инновационных проектов. Были также подготовлены наборы практических мероприятий социально-психологического характера в помощь руководителям по эффективной реализации конкретных проектов, в частности, по укрупнению бригад металлургов в цехах электролиза (связанного с унификацией управленческой деятельности низовых руководителей и унификации технологических процессов электролиза). Их использование помогло производственникам успешно решить поставленные производственные задачи. Организационный и социально-психологический анализ инновационной управленческой практики весьма актуален для ОАО КраЗ, в связи со значительными объемами реконструкций, в настоящее время и в будущем, а также в связи с насущными требованиями по эффективному использованию всех видов ресурсов при внедрении инноваций.

Важное место в исследовательской деятельности социально-психологической службы занимала отработка практики исследования интеллектуального, профессионально - делового потенциала руководителей низового звена в цехах электролиза № 1 и №2, а также на кирпичном заводе. В результате были разработаны новые общезаводские документы (стандарты, методики) по подбору перспективных работников для включения в резерв на выдвижение, по проведению общезаводской аттестации персонала, по корректировке управленческих подходов и пополнению знаний руководителей - производственников в области управления человеческими ресурсами.¹



5.4.3. Система обучения и повышения квалификации персонала

На КраЗе обучению персонала всегда уделялось достаточно серьезное внимание. Еще в 60-е годы, с пуском завода, был создан отдел подготовки кадров (ОПК), затем заводское профессионально-техническое училище (ГПТУ-52), вечерний индустриально-металлургический техникум. Через них прошло обучение множество работников. Красноярский институт цветных металлов готовил металлургов с высшим образованием. В 70-е годы ОПК готовил огромное количество рабочих, прежде всего основных профессий: электролизников, анодчиков, крановщиков, литейщиков. Эта потребность была вызвана высокой текучестью кадров. В 90-е годы количество вновь обучаемых резко снизилось. Так, например, за 1997 год был подготовлен всего 21 рабочий. В эти годы основная задача ОПК – переподготовка, повышение квалификации рабочих основных профессий. В 1997 г. было переподготовлено 193 электролизника и анодчика,

¹ Более полную информацию о лаборатории мы даем в одном из приложений. –А.Л.

14 крановщиков, 23 литейщика и т.д. А всего прошло повышение квалификации 412 чел. Теоретическая подготовка проводится в классах, с участием инженеров завода, производственная практика – непосредственно в цехах, под руководством опытных рабочих-инструкторов производственного обучения.

Вторым профессиям в 1997 году было обучено 949 чел. По заводской статистике количество рабочих, владеющих двумя и более профессиями составляет около 2/3 численности рабочих.

Для учебы руководителей и специалистов используются возможности Красноярского института цветных металлов (ныне это «Красноярская академия цветных металлов и золота»). Так в региональном центре повышения квалификации при академии в 1997 г. повысили на краткосрочных курсах около 400 руководителей и специалистов. Важное значение в повышении квалификации в 90-е годы занимали вопросы статистических методов управления технологическими процессами, а также обучение навыкам использования средств автоматизации, компьютерной техники. В заводском Центре автоматизации был создан в середине 90-х годов специальный класс по обучению использованию средств автоматизации, оборудованный фирмой Сименс (компьютеры, манипуляторы, программное обеспечение).

В 1997 в заочных и вечерних учебных заведениях (высших и средне-специальных) учились около 300 работников завода. На оплату учебных отпусков завод затратил в 1997 г. 1,3 млн. руб. (в новом исчислении). В целом же, на профессиональное обучение в 1997 г. затрачено около 2,5 млн. руб. (в новом исчислении).

Таблица 5.5
Профессиональное обучение рабочих завода в 1992-1997 г.

Год	Виды обучения		
	Подготовка, переподготовка	Вторые профессии	Повышение квалификации
1992	805	1027	1199
1993	962	1279	772
1994	794	1140	1256
1995	894	1286	2095
1996	382	834	1684
1997	433	949	1489

В конце 90-х годов на КрАЗе изменились правила учебы и повышения квалификации (и для инженеров, и для рабочих). Так, теперь рабочий, чтобы повысить разряд, должен по разрешению руководства пройти курс учебной переподготовки во вне рабочее время и оплатить эту учебу из собственного заработка. Достаточно сложно стало и с получением второго высшего образования. В 1997 году даже рассматривалось (с подачи генерального директора К.К. Гиберта) нежелательность наличия высшего образования у мастеров, а тем более второго высшего образования. Но, к счастью, эта точка зрения не нашла своего практического воплощения.



5.4.4. Социальная работа, охрана труда, здоровья работников

Охрана труда всегда была «головной болью» заводского руководства из-за высокой травмоопасности (ежегодно погибает несколько человек), высоких концентрации вредных веществ в воздухе производственных помещений, на территории и в окружающем завод пространстве, включая и жилую зону. На заводе, в этой связи, культивируется постоянное внимание к системе инструктажей, учебы безопасным методам ведения работ, проводятся дни охраны труда, совещания-разборы положения дел (вплоть до совещаний при генеральном директоре). Ежегодно с целью улучшения условий труда работающих между профсоюзным комитетом и администрацией завода заключается соглашение по охране труда, куда включается множество мероприятий (40-50). Идет процесс аттестации рабочих мест по условиям труда, берутся на учет люди с профессиональными заболеваниями.

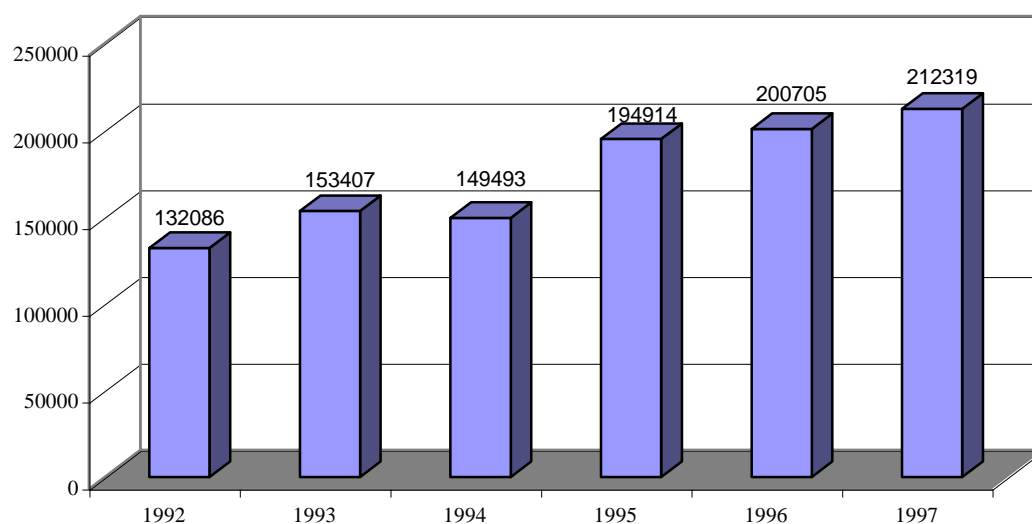


Рис.5.14. Зарегистрированные посещения поликлиники

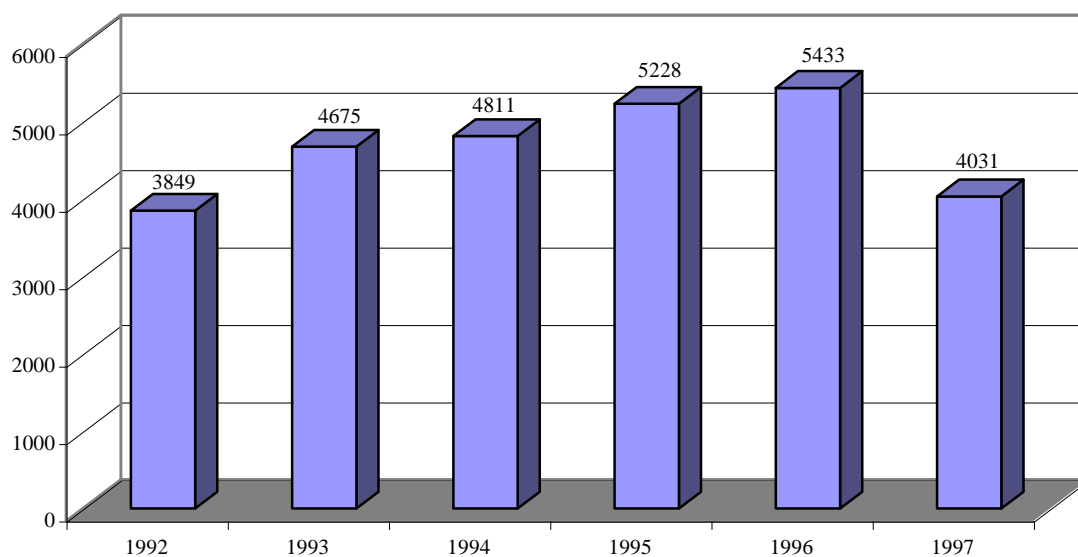


Рис. 5.15. Количество лиц под врачебным диспансерным наблюдением

Для оздоровления целей используется социальная база завода: спортивно-оздоровительный комплекс, профилакторий, медико-санитарная часть, детский оздоровительный лагерь «Сокол», Дворец металлургов, база отдыха «Бузим». Ниже приводим, для примера, сводную смету затрат на содержание и эксплуатацию объектов соцкультбыта (по состоянию на 1997 год). В настоящее время многие из них отделены от завода и существуют самостоятельно, как хозяйствующие субъекты.

Из таблицы уже видна эта динамика сокращения затрат по годам (от 90,8 млн. руб. в 1994 г. до 79,6 млн. руб. в 1997 г.)

Таблица 5.6

Сводная смета затрат
на содержание и эксплуатацию объектов соцкультбыта

№	Объекты соцкультбыта	План 1997 г. в млн. руб.	Факт 1997 г. в млн.руб.	Факт 1996 г. в млн.руб	Факт 1995 г. в млн.руб.	Факт 1994 г. в млн.руб.
1	2	3	4	5	6	7
1	Детские сады	10542	10080	21881	23476	24328
2	Детские клубы	0	0	121	123	227
3	Юный техник	0	0	18	16	132
4	Спорт. о/л «Сокол»	2202	1447	1764	1796	1069
5	МЧС-4	13332	12948	11984	9517	9845
6	МЧС-9	6500	6614	2360	0	0

(Продолжение. Таблица 5.6)

1	2	3	4	5	6	7
7	ЖКО	9700	9318	29555	33746	34802
8	Общежития	5754	5498	-	-	0
9	ЖКО МПХ	552	284	386	44	397
10	ЖКО «Бузим»	0	0	0	0	650
11	С/клуб «Металлург»	3229	2743	2939	3771	4351
12	Спорт о/б «Бузим»	3774	3401	2528	3528	3289
13	Спорт. о/б «Бирюса»	180	149	352	303	328
14	Спорт. О/б «Мана»	5473	5655	2218	0	0
15	Д/к «Металлург»	4802	4376	4077	5768	4664
16	Парк «Гвардейский»	0	0	298	263	502
17	Профилакторий «Поиск»	5549	4199	3669	4028	5627
18	Дом детства «Иван да Марья»	0	0	335	1106	648
19	Дом детства «Иван да Марья»	615	742	-	-	0
20	Прочие объекты	7400	7400	-	-	0
	Итого:	79604	74854	84483	88236	90857

5.5. Социологическое и социально-психологическое осмысление новой реальности (период 90-х годов)

Свои рассуждения здесь опять начнем с упоминания того, что в 90-е годы, в сравнении с 70-ми, сильно изменилась внешняя среда, влияющая на организационное поведение работников предприятий России. Не является исключением роль этого влияния и на поведение работников КрАЗа. Мы можем перечислить несколько основных признаков изменения внешней среды и особенностей такого влияния.

Во-первых, это изменение политического и экономического государственного устройства, повлекшее за собой приватизацию государственной собственности в чрезвычайно короткие сроки. На первом этапе (1992-1993 гг.) значительная часть работников завода, а в том числе и та часть, которая работала раньше на КрАЗе не меньше 10 лет и по каким-либо причинам уволилась, стала формальным «совладельцем» завода, получив на руки специальные сертификаты (документы, удостоверяющие наличие определенного числа акций, закрепленных за каждым таким «совладельцем»). В этот период КрАЗ вышел из-под тесной опеки отраслевого Министерства цветной металлургии

СССР, переставшего существовать. Он стал, практически, свободным хозяйствующим субъектом. Было устранено идеологическое и контролирующее влияние местных и центральных органов КПСС, надзорного контроля, профсоюзных органов. Указами президента России и рядом других законодательных актов акционированным предприятиям была предоставлена практически полная свобода хозяйственной деятельности, в том числе и на внешнем рынке. Для КрАЗа это стало возможностью выживания в переходный период (то есть, в период прекращения централизованного государственного планирования и контроля за финансированием, обеспечением сырьем, сбытом продукции) на основе «толлинговых» схем получения сырья из-за рубежа, последующей его переработки и передачи готовой продукции для реализации зарубежным поставщикам этого сырья. Отныне львиная доля прибыли шла уже не «в закрома Родины», как раньше, а в широкие карманы частных лиц, обеспечивавших завод сырьем и сбывавших готовую продукцию, опять же, за рубеж. В этот «смутный период» (1991-1994 гг.) на глазах работников завода происходила борьба за концентрацию больших количеств (пакетов) акций в руках небольшого количества лиц, ранее не известных работникам завода, никогда там не работавших, но имевших хороший «хватательный рефлекс».

Эта концентрация носила характер частично мирный (массовая скупка акций у работников завода, закончившаяся в конце 1995 года), а частично насильственный характер (передел крупных пакетов между отдельными владельцами), сопровождавшийся и серией преступлений (убийств и финансовых махинаций), описанных в российских и краевых СМИ того времени.

Во-вторых, подобные крупные инструментальные изменения в государстве, новые «правила игры» хозяйствующих субъектов внесли серьезное потрясение в привычную хозяйственную культуру работников завода, базировавшуюся долгие годы на системе определенных идеологических мифов, символов, общественно-значимых ценностях, формировавших систему диспозиций, установок в трудовом поведении, отношении к государственной собственности, определявшей систему социального контроля, привычную трудовую мотивацию.

В-третьих, развал плановой государственной системы хозяйствования и разрыв привычных хозяйственных связей, огромный рост цен и развал многих предприятий породил безработицу и КрАЗ остался в числе немногих заводов, где была постоянная работа (спрос на алюминий за рубежом) и постоянная зарплата для тех, кого новые владельцы пока не увольняли. Страх быть уволенным породил новое качество в системе отношений власти у работников во всех звеньях линейно-функциональной структуры завода.

В-четвертых, администрация и технологическая элита завода получили свободу рук в изучении практического опыта алюминиевых заводов и сырьевых производств индустриально развитых государств и смогли побывать во многих из них без лишних препон, которые существовали раньше, в советское время. Эта возможность общения с зарубежным индустриальным и научно-техническим миром стала еще одним важным фактором изменения внешней среды, влиявшей на трудовое поведение.

Таким образом, оценивая роль и место первого, второго и третьего факторов, можно подчеркнуть следующее: к примеру, можно по аналогии с Веберовскими представлениями о *легитимной власти* констатировать, что в результате новых революционных перемен и свержения советской власти была подвергнута разрушению власть *тради-*

ций, когда человек не думает, почему подчиняется государством установленным правилам; была разрушена *рационально-легитимная* (бюрократическая) составляющая власти, воздействовавшая долгие годы на личность и на социальные организации путем привычных и далеко не всегда одобряемых безличных правил и процедур, которые не всем и не всегда нравились, но к ним приспосабливались, с ними жили, устранены остатки *харизматической* компоненты прежней легитимной власти, базировавшиеся на остатках революционной романтики Великой октябрьской социалистической революции, героики гражданской войны, военных и трудовых подвигов, во главе которых стояли сказочные, загадочные, опасные и не очень опасные в последние годы личности основателей и руководителей «самого могучего государства рабочих и крестьян», «общества победившего социализма», «государства, самого читающего в мире», «страны, первой шагнувшей в космос» и пр. Пал государственный идеологический аппарат, который формировал *оптимистическую ментальность* многих советских людей, благодаря культивированию «позитивного незнания» процессов, происходивших за рубежом, отсутствия научных исследований стратификации советского общества, анализа властных структур, их особенностей. Пал аппарат, формировавший низкие, но, тем не менее, приемлемые в массовом сознании стандарты жилищных, бытовых условий жизни, создавший *мобилизационный тип* трудовой мотивации и т.п.

«Негативное знание» пришло на смену «позитивному незнанию» и подвергло разрушению массовое политическое и экономическое сознание и оценочные стереотипы. Разрушенные механизмы хозяйственного и политического функционирования государства привели к резкой активизации криминалитета. Вместо действовавшей практики государственных гарантий в решении всех социально-необходимых жизненных проблем граждан (от рождения до пенсионного возраста включительно), создалась нестабильная и опасная для жизни каждого отдельного человека внешняя среда.

На бывших государственных предприятиях, попавших под «революционную приватизацию», таких как КрАЗ, быстро сформировался стиль преимущественно авторитарной власти администрации, выражавшей интересы частных владельцев предприятия, далеких в своих запросах и требованиях от *государственнических* мыслей и поступков.

В 90-е годы ведущую роль, на наш взгляд, играют безлично-нормативные механизмы влияния на поведение людей. К этой категории механизмов влияния мы, с некоторым допущением, относим те, что влияют непосредственно на поведение, задавая определенные «рамки». Правила поведения без предварительного воздействия на установки и убеждения личности. К ним мы относим правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, технологические инструкции и стандарты, различные правила, инструкции и регламенты, касающиеся безопасных приемов работы, приказы администрации. Здесь же можно упомянуть трудовые договоры работников с администрацией при поступлении на работу, а также опосредовано, коллективный договор работников предприятия, устанавливающий согласованные правила взаимоотношений и набор минимальных социальных гарантий, которые обязуются соблюдать стороны договора.

В свою очередь, перечисленные выше различные нормативно-инструктивные, методические документы и предложения обязательные к исполнению, формируются с учетом более общих детерминирующих факторов: особенностей внешней среды, тех-

нологии производства, организационной структуры завода, профессионально - квалификационных и культурных особенностей персонала. То есть они подвержены определенной логике. Утверждение о более высокой значимости безлично – нормативных механизмов, чем в 70-е годы базируется на наших представлениях о том, что в 70-е годы более значительную роль играла *специально создаваемая среда убеждения*, с целью целенаправленного формирования определенного набора установок, когний личности работника, побуждения его к выполнению необходимых производственно-технологических и других задач. Об этом можно судить, хотя бы по содержанию упоминаемой нами в предыдущей главе идеологизированной «Единой комплексной системы» воспитания работников завода. В 90-е годы, естественно, нет того огромного количества всевозможных собраний, политических пропагандистско-агитационных групповых мероприятий. А это и была та специально создаваемая среда влияния, убеждения. Здесь мы наблюдаем резкий крен в администрирование: работник знакомится с приказом, инструкцией, стандартом. В них содержится по мнению администрации все необходимое. Далее работник обязан выполнять предписанные задачи в нужном режиме, ориентируясь на конечный результат. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения задачи вступает в силу система наказательных санкций. Несравнимо ниже в 90-х годах в системе социального влияния на организационное поведение уделяется и индивидуальной воспитательной работе: убеждающему воздействию одного должностного лица на другое, наставнику по отношению к наставляемому. Такие формы и методы почти исчезают из практики.

В какой-то мере представление о соотношении технократического и человеческого факторов в развитии КрАЗ за предыдущие 35 лет дает наша условная схема. (См. ниже)

На ней, в частности, видно, что достаточно длительный период со времени пуска первых производственных мощностей в 1964 г. технико-технологический процесс был очень медленным и неадекватным тому большому «массиву», объему воспитательных усилий, которые использовались в 60-70-е годы. И лишь где-то с начала 80-х годов началось заметное быстрое изменение технико-технологической среды.

Пояснение к рис. 5.16

Теоретически оптимальная продуктивность производства = $\varphi(x,y)$

Теоретически оптимальное соотношение: Линия **A — A1**.

Реальное соотношение: Линия **B — B3**.

Возможное развитие и выход на оптимальное соотношение

(персонал рассматривается как ресурс): Линия **B2 — A1**.

Реальное развитие и появление дисфункций

(персонал рассматривается как издержки): Линия **B2 — B3**.

Прогнозируемое соотношение и усиление дисфункций

(если и далее персонал будет рассматриваться как издержки): Линия **B3 — B4**.

D1, D2 — область диспропорции.

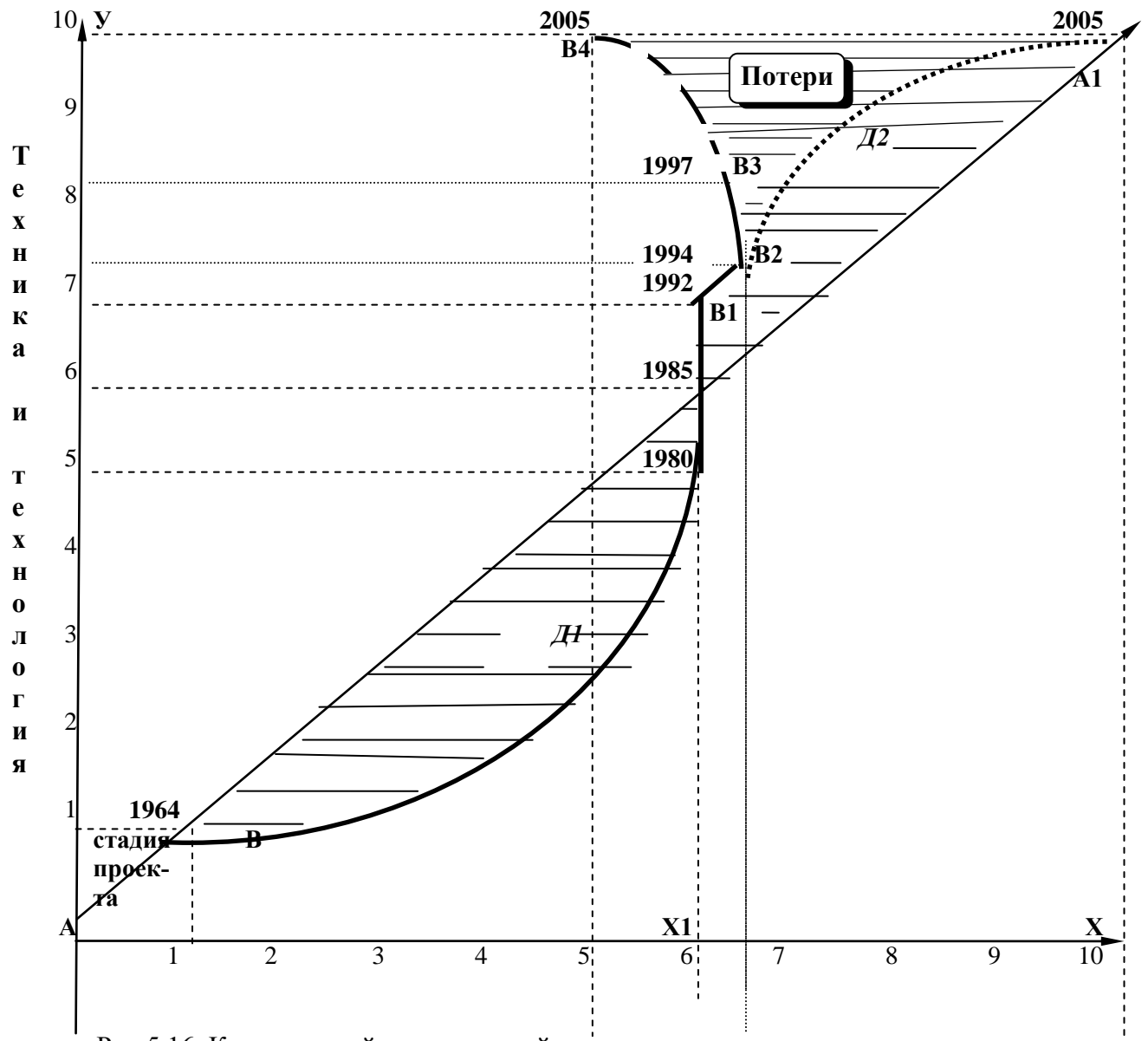


Рис.5.16. Красноярский алюминиевый завод: соотношение технического и человеческого факторов (1964 — 2005 гг.) (примерная схема)

Исследователи выделяют два основных подхода к понятию «персонал», когда его рассматривают как *издержки* или как *ресурс*.

В плановой советской экономике работа с персоналом базировалась на несколько специфичной версии подхода «персонал-ресурс» (отличающейся от «западной» модели). Используя особенности менталитета, общей культуры и организационной культуры советского человека и работника производства (привычка к коллективизму, неприязнительность в жизненных благах, жертвенность и патриотизм, стремление жить для блага Родины и т. п.) руководителям предприятий и контролирующим их действия партийным органам (встроенным в систему управления) удавалось обеспечивать рост производственных показателей.

Т.е. персонал старались использовать зачастую в качестве ресурса, восполнявшего во многих случаях нехватку и плохое качество механизмов, сырья, неотработанность технологии, неудовлетворительные условия труда и культуры производства.

На схеме - это участок AX1 (по горизонтальной оси). Это как бы совокупный «базис», показатель состояния персонала, его развития и использования его потенциала.

По вертикальной оси можно распределить по годам примерный *рост технико-технологических, производственно-экономических показателей*. Эти показатели достигались трудом персонала, недостаточно «вооруженного» технически и технологически. Но постепенно технические специалисты предприятия нарабатывали практику, умения, знание тонкостей технологии производства. Изменялось оборудование, средства анализа и контроля технико-технологических процессов. На определенном этапе активно стали изучать технологии и опыт зарубежных фирм и компаний. На схеме это наращивание показывает кривая BV1. Однако оно базировалось на одном и том же «фундаменте» - стиль и методы кадровой работы долгое время не менялись.

С началом акционирования в АО «КрАЗ» были сделаны попытки внести изменения в привычные методы и стиль работы с персоналом. Это было связано с необходимостью самостоятельной (без плотной опеки советских и партийных органов, отраслевого министерства) выработки экономической и технической стратегий развития. Этот период на схеме обозначен отрезком BV2.

Вместе с тем, наряду с этими подвижками, в работе с персоналом появляются *дисфункции*. К их числу можно отнести:

- отчуждение и разобщение в отношениях между «верхами» и «низами», проявление со стороны Совета директоров явно выраженного отношения к персоналу как к «издержкам» производства, а не как к его «ресурсу»;

- бюрократизм, обособленность и культивирование функционализма в работе служб и отделов заводоуправления (эти тенденции усилились с вводом должностей директоров по направлениям работы: каждый заботится о качественном выполнении своих функций при слабых взаимодействиях и координации усилий для решения общих задач);

- все большее отставание в материально-технической и методологической оснащенности службы управления персоналом из-за недостаточного финансирования;

- неотработанность механизмов подбора и перемещения руководящих кадров в администрации и подразделениях ОАО «КрАЗ»;
- плохо действующий механизм мотивации труда и слабая система поощрений;
- отсутствие новой, приспособленной к изменившимся условиям системы ценностей внутрикорпоративной культуры, приемлемой и одобряемой всем коллективом, базирующейся на менталитете, традициях и ценностных ориентациях работников ОАО «КрАЗ».

Как справедливо, наш взгляд, показывал Курт Левин в своих работах, при авторитарной власти, как правило, развиваются страх, антипатия людей к власти, недоверие друг к другу, возникает тлеющая конфликтность и агрессивность. При оценке положения дел, оценке достижений, упущений идет поиск «козлов отпущения» и культивируется система наказаний, а не стремление к воспитательным методам социального влияния и применению поощрительных стимулов. Недоверие, подозрительность, боязнь сказать лишнее слово – все это не способствует сотрудничеству, коллективизму работников, работающих в первичных структурных единицах или *малых* социальных группах, то есть бригадах, сменах, участках, в средних социальных группах (цехах, отделах и службах) и в *большой* социальной группе (коллективе завода в целом).

Под влиянием изменившихся внешних условий среды произошли серьезные деформации в и системе власти-подчинения, относительно уступчивости, идентификации и интернализации.²

Так, *уступчивость*, проистекает из того, что человек (иногда неосознанно) прикидывает про себя, во что ему обойдется невыполнение данного требования или приказа, какова может быть «цена непослушания». При жесткой авторитарной власти – это, чаще всего, наказательные действия, в рамках действующих в авторитарного типа бюрократических организациях безличных правил поведения.

Под *идентификацией* в социальной психологии понимают отождествление индивидом себя с каким-то другим человеком, группой лиц. Осознаваемо или нет, но индивид приписывает себе определенные свойства другого лица и группы. С развалом привычной системы власти, социальных регуляторов официально одобряемых правил поведения, преданию острикизму прежних социальных мифов, работник производственной организации потерял в значительной степени свою идентификацию с тем, прежним «советским» работником, членом КПСС, профсоюза или комсомола, с их социальными мифами, символами, правилами одобряемого - неодобряемого поведения. Это посеяло в нем постоянную внутреннюю тревогу, неудовлетворенность, потерю перспектив для себя и семьи. Работники акционированной производственной организации в 90-х годах попали в зависимость к одной только властной силе - администрации. Тогда как в сравнимых с этим периодом 70-х годах у них была зависимость не только от администрации, но и от парткома и профкома. Последние свое влияние основывали на более тонких «инструментах» социального влияния на индивида-работника организации (которые мы описывали в предыдущей главе). В 90-е годы под воздействием среды изменился и характер *уступчивости*.

² См. об этом подробнее: Свенцицкий А.Л. Сила власти в зеркале социальной психологии. // Общество и политика: Современные исследования, поиск концепций / Под ред. В.Ю. Большакова. – СПб.: Изд-во С-Петербургского университета, 2000, с.22-55

В 70-е годы она носила, на наш взгляд, менее обязательный характер по отношению к администрации. В случае какого-либо конфликта, антипатии к руководителю работник мог свободно уволиться и перейти работать на другое предприятие или «найти на него управу» в партийных органах, в исполкоме и т.д. В 70-е годы уступчивость распространялась и в отношении других властных структур, т.е. парткома, профкома, которые могли при необходимости и защитить конфликтующего с администрацией работника. А в 90-е годы уступчивость существует лишь в отношении единственного властвующего звена в организации - администрации. Причем эта уступчивость, как правило, безоговорочная: всякий «неуступчивый» легко может быть отправлен «за ворота» и остаться без куска хлеба.

Интернализация осуществляется тогда, когда лидер обладает необходимой компетентностью, авторитетом среди других людей, а его мнения и предложения являются для них наилучшими или хотя бы вполне приемлемым курсом действий, заслуживающими доверия, одобрения. «Итог процесса интернализации состоит в том, что требования «внешние», высказываемые лидером (субъектом власти), подкрепляются соответствующими требованиями индивида (объекта власти) к себе самому».³

Говоря об особенностях интернализации в 70-х годах, можно подчеркнуть ее неоднозначный, множественный характер, хотя бы по причине большей свободы выбора и наличия нескольких властных структурных звеньев, чем в 90-е годы, которые и влияют, и защищают личность в производственной организации, способствуют ее большей профессиональной и личностной самореализации. А в 90-е годы интернализация питается не симпатиями, доверием к единственному властвующему субъекту, т.е. к администрации завода, а внутренними регуляторами, основанными на рефлексиях по поводу изменившейся обстановки, требующей «держаться язык за зубами», «не высовываться», делать без лишних слов то, что тебе поручают, независимо от конечной эффективности этих действий.

В конечном счете, в организации в массовом сознании работников формируется *рационально-легальный авторитет* нового типа, такой авторитет, который вытекает, преимущественно, из официальной должности, наделяющей его полномочиями «казнить и миловать», действующей в рамках более жесткой, чем прежде, системы безличных правил и процедур, устанавливаемых многочисленными заводскими стандартами, приказами. То есть, в 90-х годах идет процесс усиления формально-бюрократической составляющей в руководстве работниками, резко уменьшается разнообразие и «вес» неформальной составляющей (как общезначимой и приемлемой) в системе формирования организационного поведения работников.

³ Там же, с. 25

5.6. О путях оптимизации управления персоналом предприятия: постановка проблем, исследования, рекомендации



5.6.1. Общие подходы

В ряде появившихся в последние годы научных трудов, уже цитированных нами выше, а также некоторых других, утверждается, что весь спектр проблем, возникающих в сфере труда с началом всесторонних политико-экономических и социальных преобразований в России, может быть прямо или косвенно сведен к одной самой общей проблеме – адаптации населения и работников всех предприятий к рыночным реформам. Причем в этих процессах предполагается и адаптация личности, и организационная, и институциональная адаптация. Объективные процессы реформируемого общества подчиняются своей, не до конца изученной логике изменения социально-экономической структуры. А субъективной составляющей процесса реформирования является трудовая, творческая активность субъектов, осуществляющих эти преобразовательные процессы и имеющих «множественную» ментальность, различные особенности и ограничения участия в инновационных процессах, вплоть до стремления уйти от активного участия, еще больше сузить свои потребности и достигательные притязания (стремление люмпенизироваться, маргинализироваться).

Особенности культуры труда сегодняшней России. По мнению уже немало числа авторов (мы о них также упоминали в главе 2), она содержит элементы дореволюционного российского общества, а также элементы, сформировавшиеся непосредственно под влиянием советской системы и, наконец, элементы, заимствованные из западноевропейской и североамериканской экономических культур. Считается, что основное противоречие между доминирующей *традиционной культурой труда* и капиталистическими рыночными реформами (*рационально-рыночной* «индивидуалистической» культурой) находится в центре текущего преобразовательного периода в российской экономике. Напомним одно из определений *культуры труда*, которое мы всецело разделяем: «Под культурой труда понимается совокупность общественных ценностей и норм, привычек, потребностей, интересов, мотивов и т.п., выступающих в качестве основы социальной ориентации в сфере трудовых отношений, регулятора поведения человека в сфере труда, в процессе которого он создает как определенный продукт, так и общественные отношения и самого себя как субъекта культуры труда».⁴

⁴ Шершнева Е.Л., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России. –СПб: Петрополис, 1999, с.13

Мы поддерживаем и ту точку зрения, что попытки сменить привычную многим поколениям «советскую культуру труда» на «рационально-рыночную» могут привести в тупик, к созданию так называемого «квазирынка». И это уже происходит. В раздвоенной реальности повседневной жизни официально провозглашенные, но не усвоенные и не принятые работником рыночные ценности и нормы рационально-индивидуалистического западноевропейского или американского типа будут сосуществовать с сохранившимися традиционными и в действительности регулирующими трудовое поведение. Следствием этого является то, что новые рыночные институты попадают в среду традиционных социальных отношений, ценностных и поведенческих установок. Все это не создает достаточно оптимального инновационного, преобразовательного климата, является тормозящим фактором в рыночных преобразованиях общества.

Напомним также о приведенных нами выше самых общих постулатах так называемого «нового управленческого мышления» относительно важнейших ценностей постиндустриального (информационного) общества, куда мы, вроде бы стремимся попасть в своем развитии, преодолев «отжившие» ценности индустриального общества и «советской культуры труда» (неэффективной и полностью неприемлемой, по мнениям многих «перестройщиков»).

Но в чем парадокс?

Зарубежные идеологи «нового управленческого мышления», не в пример отечественным перестройщикам, провозглашая свои основополагающие постулаты, по сути дела поддерживают ту же идеализированную схему в оценке прогрессивной высоко-развитой культуры труда, что пропагандировалась и советскими идеологами на протяжении многих десятков лет. Сюда относятся, в частности следующие сходные компоненты:

- высокоразвитая культура труда предполагает коллективизм, отношения сотрудничества и взаимопомощи в труде, приоритет, в той или иной мере, общественных интересов (интересы фирмы, организации) над личными (особенно в японском варианте бизнеса);

- культура труда характеризуется высоким уровнем общего и профессионального образования, практической профессиональной подготовки работника, а также усвоения им *социалистического отношения к труду*. (Последнее означает ориентацию на труд как самоценность, а не инструментальную деятельность, инициативность работника и участие в управлении вместо пассивной исполнительности.)

Советская идеология считала, что «идеальный портрет» работника выглядит так: образованный, трудолюбивый, инициативный, с активной жизненной позицией, получающий удовлетворение от самого процесса труда, безотносительно к денежному вознаграждению, идентифицирующий свой интерес с интересом коллектива и общественным интересом в целом.

Антони П.Д. утверждал, что «коммунизм, если принять во внимание его опору на экономические ценности, почитание труда и подчеркивание отчуждения, может быть фактически представлен как капитализм, избавившийся от своих недостатков. ... Ком-

мунизм не столько противостоит капитализму, сколько это рафинированный капитализм».⁵

В ходе индустриализации в Советской России в сфере труда культивировалось фактически то, что за рубежом относительно трудовой сферы называлось «западные ценности»: труд, экономическая эффективность, прогресс науки и техники, рационализация производства, инновация. Все это советская марксистская идеология усвершенствовала трудовой этикой, резко отрицающей индивидуализм и личную корысть. И подобные подходы были органичны глубинной российской ментальности, исторически сложившемуся типу россиянина, о котором столько много было полемики в трудах и полемике славянофилов» и «западников». Подобная идеология во многом способствовала бурному развитию бывшей царской России и превращению ее в «сверхдержаву» за очень короткий исторический отрезок времени. В этой связи трудно не согласиться с мнением известного журналиста-международника В.В. Овчинникова (автора «Ветки сакуры» и др. книг) о том, что «мы россияне, - евразийцы, а не европейцы. И если мы будем западнотристами, мы очень существенно обедним нашу сущность, потому что наши нравственные ценности в какой-то степени не совсем европейские, а больше евразийские ... Успех восточно-азиатских экономических моделей опирается на то, что *общие интересы должны стоять выше, чем личная выгода, что дисциплина важнее, чем вседозволенность, и что согласие лучше, чем соперничество*». (Российская газета, 16.11.2001, статья «В поисках Шамбалы в душе и за горизонтом». Курсив наш –А.Л.)

«Новое управленческое мышление» идеологов постиндустриального общества, на наш взгляд, содержит вектор развития на те ценности, которые культивировались в советской идеологии труда и были органичны ментальности российского работника (к сожалению не подкрепляемой адекватным материальным денежным вознаграждением растрчиваемого трудового энтузиазма, мобилизационной готовности и жертвенности на благо всего общества или социальной группы, куда входил тот или иной работник).

Свои гипотезы на этот счет мы проверяли в среде социологических и социально-психологических исследований в коллективе ОАО КраЗ в середине 90-х годов, результаты которых, мы считаем, в какой-то мере подтверждают подобные представления. Особую значимость, в этой связи, имеют выводы по результатам исследований особенностей организационной культуры работников КраЗа, проведенных нами в течение 1995-1996 гг. (См. в главе 2) Мы укрепились во мнении, что налицо неприемлемость развития сугубого индивидуализма, отчуждения, администрирования (техноцентризма в управлении персоналом), с одной стороны, а с другой – выявили, что ощущается осознанная работниками приемлемость дисциплины и порядка, субординации, справедливости во взаимоотношениях руководителей с подчиненными, ожидание частичного патернализма и заботы руководителей о безопасности работников, готовность принимать участие в управлении производством. Подобные ожидания и стремления работников выявлены нами и в других наших исследованиях, к примеру, описанных в главе 5, раздел 5.1.: «рейтинговое исследование» и массовый социологический опрос по выявлению «резервов производства», в котором приняло участие 6,5 тыс. человек.

Эти изыскания, на наш взгляд, убеждают в том, что какая-то резкая «переделка» менталитета и культуры труда вряд ли приемлема и скорее всего она вредна. Но есть,

⁵ Там же, с.19

несомненно, проблема *адаптации* работников производственной организации к работе в качественно новых условиях. Первоосновой такой адаптации, как мы считаем, должен стать набор ценностных императивов, который мы назвали «Основные внутрифирменные ценности коллектива ОАО КраЗ». (См. в главе 2) Это тот идеологический и нравственный «стержень» формирования организационной культуры работников данной промышленной организации, который в наибольшей степени органичен менталитету, традициям работников и не противоречит, а, наоборот, смыкается с *гуманитарной, антропоцентричной* направленностью «нового управленческого мышления», предлагаемого идеологами постиндустриального (информационного) общества.

Далее рассуждая в логике противопоставления понятий «персонал – ресурс» и «персонал – издержки» и поддерживая в данной дихотомии первое понятие как предпочтительное в управлении персоналом, мы в своих исследованиях персонала ОАО КраЗ в 90-х годах выстраивали соответствующим образом свои *рекомендации* и целостные *социальные технологии* оптимизации кадровой работы, основных способов и методов социального влияния на организационное поведение работников завода, которые, на наш взгляд, могли бы наиболее эффективно содействовать решению всех основных технико-технологических и социально-экономических задач заводской социотехнической системы.

В частности, гуманитарные, антропоцентричные подходы в управлении персоналом рыночного предприятия, не противоречат тому, что надо с пониманием относиться к стремлениям владельцев и высшей администрации к достижению экономической эффективности (рентабельности, прибыльности, конкурентоустойчивости) организации. Но вместе с этим, рекомендуемые нами подходы предусматривают стремление к постоянному изучению профессионального потенциала, личностного ресурса всех категорий персонала и вкладыванием в развитие и освоение этого потенциала необходимых средств, осуществления управленческого стиля «поддержки» и поощрения созидательных усилий персонала, отказываясь, где только можно от наказательных санкций. Одной из самых серьезных наказательных санкций является, безусловно, увольнение из организации. Это метод является наиболее простым и действенным в поддержании дисциплины и ответственности за выполнение должностных обязанностей и его нельзя отвергать. Но наряду с этим методом, а может и вопреки ему, не следует отказываться, мы считаем, от воспитательных усилий по адаптации работников к изменяющимся условиям труда. И если в небольших по численности организациях, как показывают наши наблюдения и некоторые публикации исследователей, для получения высокой экономической эффективности полностью заменяют «прежний», из советских времен, персонал, то на крупных предприятиях этот прием вряд ли будет продуктивным. Здесь актуальной задачей является адаптация персонала разных возрастов и опыта к новым технологиям, профессиональной этике, исполнительности, ответственности. Тем более, что при объективно существующих тенденциях в сокращении численности трудоспособного населения, демографическом кризисе, «обезлюдивании» огромных территорий в России, возрастает ценность каждого человека, входящего в строку статистики под названием «численность экономически активного населения». Значит надо осваивать способы подобной адаптации. Но прежде, надо уметь анализировать качественные особенности коллектива и личности.

В применении к конкретной производственной организации (ОАО КраЗ) мы предложили руководству завода и успешно, по многочисленным отзывам самих производственников и ряда ученых, выполнили множество прикладных исследований, в которых, наряду с упомянутым выше анализом особенностей организационной культуры, много усилий мы уделили практическому использованию теорий личности (теория черт личности Кеттелла, типов личности Айзенка, диспозиционная теория Бандуры, Мишела и других) для изучения профессионально-личностных особенностей и потенциала работников ОАО КраЗ. Особое внимание при этом мы уделяли выполнению заявок (технических заданий) руководства завода и руководителей цехов основного производства по анализу линейного «низового» звена руководителей (мастеров и старших мастеров) в цехах основного производства. Выше в главе 3 мы привели для примера некоторые результаты этих исследований. Наряду с составлением индивидуальных и групповых «портретов» руководителей мы параллельно провели ряд экспериментов с моделированием собственных оригинальных оценочных методик, с использованием сконцентрированных нами оценочных тестовых «батареи», успешно проверили их надежность в повторных испытаниях. Это, в свою очередь, дало возможность осовременить ряд нормативно-правовых и методических документов в сфере управления персоналом завода, подготовив, к примеру, новое «положение об аттестации всех категорий руководителей и специалистов завода», «Руководство по работе с резервом кадров» на выдвижение и методику по карьерному продвижению перспективных кадров.⁶



5.6.2. *Корректировка практики управления инновациями*

Особую значимость, наряду с упомянутыми выше экспериментами и разработанными социальными технологиями, имел цикл исследований и наших корректирующих действий по проблематике инновационной практики руководства завода и цехов исследованиям инновационной активности работников завода.

Уже пробный социологический опрос 6,5 тыс. человек о резервах производства показал, что инновационный потенциал у работников есть, но он не востребован должным образом. Наряду с этим выводом мы пришли к заключению, что в практике руководства завода с освоением системных инноваций случаются просчеты, чреватые серьезными экономическими и моральными издержками. Так, после обращения к нам группы руководителей подразделений одного из цехов электролиза, где в течение десяти последних лет никак не удавалось внедрить одну важную организационно-управленческую новацию (организация работы корпусов электролиза методом укрупненной бригады – «бригада-корпус»), мы в течение полугода решили эту проблему положительно. Применив модернизированный нами метод «Дельфи», включили в изуче-

⁶ Достаточно полно об этом мы рассказывали и опубликовали полные тексты этих и ряда других разработок в книге: Логвинов А.М. Личность. Профессионал. Руководитель., вышедшей в Красноярске в 2001 году.

ние проблем внедрения нового метода последовательно сначала 70 экспертов-работников завода, затем еще более 400 экспертов. Мы добились, таким образом, переосмысления референтной частью 2-х тысячного коллектива цеха положительных качеств нового управленческого метода организации производства и затем успешного внедрения этого метода в практику. В результате, по итогам этого и некоторых других наших изысканий по проблематике преодоления «психологических барьеров» при внедрении системных инноваций, мы подготовили соответствующий заводской «стандарт». (Его подготовка нашей лабораторией была заказана заводской технологической элитой – службой технического развития завода, оценившей наши эксперименты положительно и увидевшей в них перспективное и современное решение типовых задач преодоления психологических барьеров для коллектива завода, находящегося в состоянии постоянных реконструкций, изменений.)⁷



5.6.3. Оптимизация структурно-функциональной модели управления персоналом

В крупной производственной организации, занятой, по сути дела *рутинным монопроизводством* (получение металла), в обозримом будущем основой управленческой модели останется линейно-функционально-штабная организация. В ней успешное управление трудовыми ресурсами (персоналом) будет очень важным составным звеном и условием успешности *технологического и экономического управления*. Выше мы отмечали достаточно орхаичный стиль работы отдельных управленческих звеньев в сфере управления персоналом завода, разрозненность усилий, отсутствие должной координации и т.п.

В результате изучения в 1995-1996 гг. существовавшей в ОАО КраЗ системы управления персоналом, в том числе положительных сторон и недостатков, мы предложили руководству администрации ряд проектов новых регламентирующих документов: «Положение о службе управления персоналом», «Положение о лаборатории социально-психологических исследований и оценки персонала (ЛСПИиОП)», «Положение о центре (отделе) организационно-управленческого и социально-психологического анализа службы по управлению персоналом», «Инструкцию по подготовке и проведению явочных планерок по работе с кадрами при Генеральном директоре ОАО КраЗ» и ряд других.⁸ Были также подготовлены рекомендации по внесению существенных изменений в должностные инструкции директоров по функциональным направлениям работы, касающихся их участия и ответственности в работе с подчиненным персоналом. Особое значение при разработке множества проектов и рекомендаций по оптимизации управления персоналом мы придавали подготовке модели «Комплексной программы (плана) работы с персоналом ОАО КраЗ». Первая такая модель нами была разработана по итогам исследований 1995-1996 гг. Она базируется на выбранной нами основополагающей парадигме гуманизации управления персоналом как наиболее подходящей ментальности, традициям и оргкультуре заводчан и

⁷ В одном из приложений этого издания мы помещаем некоторые результаты из этого направления нашей исследовательской работы 90-х годов.

⁸ Ряд перечисленных проектов документов см. в приложениях в этой книге. -А.Л.

на наборе «Основных внутрифирменных ценностей коллектива ОАО КраЗ», а также разработанных на этом «фундаменте» общих принципах и подходах системы планирования, организации, координации и контроля «Комплексной программы по работе с персоналом на год».⁹

В частности в число последних входит следующее:

В ОАО КраЗ осуществляется перспективное и текущее планирование работы с персоналом.

Перспективное планирование на год применяют все функциональные отделы заводу управления, цеха, службы, подразделения.

В содержание планов входят:

- конкретизированные основные цели и задачи кадровой политики, применительно к специфике каждого подразделения ОАО;
- мероприятия по поддержанию и развитию высокой трудовой активности, профессиональному росту и повышению квалификации;
- участие в общезаводских мероприятиях;
- мероприятия по укреплению трудовой, производственной, технологической, общественной дисциплины и другое.

Включенность всех руководителей ОАО КраЗ в совершенствование работы с персоналом начинается с регулярного пересмотра должностных инструкции руководителей и включением в них соответствующих задач и функциональных обязанностей по работе с подчиненными: организация их учебы, материального и морального стимулирования успешной производственной деятельности, обобщение лучшего опыта, вовлечение в рационализаторскую, новаторскую деятельность, работа по подготовке перспективного и оперативного резерва руководителей и специалистов и прочее.

Текущее планирование работы с персоналом включает в себя составление квартальных (месячных) планов и отдельных мероприятий, вытекающих из общезаводских планов и задач, текущих общественно значимых проблем и производственной обстановки на заводе и в его подразделениях.

Анализ работы с человеческими ресурсами.

Руководство службы управления персоналом, ОЛС, ЛСПИиОП, ОНОТиЗ, ОПК осуществляют систематический анализ действенности работы с человеческими ресурсами с помощью:

- статистических данных, накапливаемых автоматизированной базой данных (АБД) "Кадры", обрабатываемых в динамике;
- материалов организационно-управленческой и социально-психологической диагностики коллектива;
- регулярных проверок комиссиями состояния кадровой работы в подразделениях.

⁹ См. текст «Комплексной программы» в приложении 4 к книге. –А.Л.

Ход выполнения программ, планов и мероприятий регулярно рассматривается на кадровых планерках при Генеральном директоре, в цехах и других подразделениях, на заседаниях «Организационно-методического совета по работе с персоналом при администрации ОАО КрАЗ», на текущих рабочих собраниях, совещаниях и планерках.

Формы и сроки текущего планирования работы с персоналом и контроля за их выполнении определяются руководителями соответствующих цехов, отделов, служб самостоятельно.

При составлении модели «Комплексной программы» мы ясно представляли себе то огромное различие в изменившихся условиях, которое произошло за последние 10 лет, детерминирующее организационное поведение работников: со стороны внешней среды, из-за особенностей технологии, оргструктуры управления, сдвигов в массовом сознании. «Комплексная программа» предусматривает, на наш взгляд, совокупно с набором «Основных внутрифирменных ценностей», тот рациональный набор основных форм и методов социального влияния на формирование целенаправленного организационного поведения, который будет достаточно оптимален, и предотвратит «сползание» в окончательный тупик грубого администрирования и отчуждения работников. Так, «Комплексной программой» предусматривается использование необходимого минимума формальных и неформальных мер влияния: использование информационно - убеждающих возможностей средств массовой информации,¹⁰ использование специально - создаваемой информационно-убеждающей среды: проведение явочных планерок руководителей при Генеральном директоре, где рассматриваются кадровые проблемы и задачи, «информационные дни руководителя» в цехах (аналог выступлений «группы докладчиков парткома завода» в 70-х годах), совещания и рабочие собрания.¹¹

Значительное внимание в «Комплексной программе» уделяется общезаводским профессиональным и иным знаменательным событиям: торжественным собраниям, конференциям, конкурсам, смотрам.

¹⁰ Еще в 1995 г. нами инициативно был проведен комплекс исследовательской и оптимизационной работы, в результате чего была «реанимирована» заводская многотиражная газета «Металлург», поднявшая с нашей помощью свой тираж с 700-800 экз. до 4 тысяч, а число подписчиков со 150 чел до 3,5 тысяч. Наряду с этим, в конце 1995 по нашей инициативе и при непосредственном участии было создано новое средство массовой информации: журнал «Технико-экономический вестник», ориентированный, в первую очередь, для публикаций производственного, научно-прикладного, информационного характера для руководящего и инженерно-технического персонала, руководителей, специалистов. С первого номера этот журнал стал пользоваться большим успехом. Его читают и на заводе, и на других родственных предприятиях, а также за рубежом.

¹¹ Проведение рабочих собраний – это в 90-е годы очень «большой» вопрос, т.к. у администрации завода - явная ориентация их не проводить вовсе, у рабочих – недовольство такой ориентацией и жажда принять участие в обсуждении насущных проблем и задач. –А.Л.

Выводы

90-е годы для коллектива ОАО КраЗ характерны рядом существенных особенностей. К основным из них можно отнести следующие:

- более высокая эффективность, чем в 70-х годах, *технологического и экономического* управления и гораздо меньшая эффективность *социального* управления;

- усиление *зависимости* работников от одной властной силы администрации, в отличие от обстановки 70-х годов, когда эта зависимость была *множественной и менее жесткой* (зависимость от партийных, профсоюзных органов, администрации, общественного контроля, к примеру, органы «народного контроля», обсуждение поведения на различных «профилактических комиссиях», рабочих собраниях и т.п.);

- *уступчивость* относительно администрации в 90-х годах гораздо выше, чем в 70-х годах;

- *утрача свободы выбора* в 90-х гг. (возможность увольнения и свободного устройства на какое-либо другое предприятие; невозможность свободной критики, подачи жалобы на неправомерность тех или иных действий администрации в различные инстанции и т.п.);

- нарастание техноцентризма и неофордизма в управлении персоналом на основе детальной регламентации (стандартизации) и автоматизации технологических процессов, с последующей выдачей детализированных заданий персонально каждому работнику, применением автоматизированного контроля за выполнением заданий и постепенным отстранением работников от группового участия в обсуждении насущных проблем, контроля за производством и социально-экономическим развитием подразделений завода в целом;

- неадекватность оплаты труда, «перекосы» в мотивационной сфере: рост отчуждения и недоверия работников друг к другу как по-вертикали, так и по-горизонтали; недовольство значительной части работников оплатой труда, в т.ч. покупательской способностью получаемых денег и возможностью решать с их помощью самые неотложные и жизненно важные бытовые проблемы: в покупке жилья, бытовых вещей, одежды, воспитании и учебе детей, лечении от болезней и т.п.;

- обеднение, в сравнении с 70-ми годами, форм и методов «морального стимулирования» (общественного признания трудовых заслуг работника, достигшего высоких результатов).

Исследования особенностей организационной культуры работников ОАО КраЗ в середине 90-х годов показывают приверженность и наибольшую приемлемость умеренному авторитарно-патерналистскому стилю управления со стороны администрации, готовность принимать участие в управлении производством, развивать коллективистские начала во взаимодействии друг с другом при решении производственных и других задач, неприемлемость сугубо рационально-индивидуалистического поведения и отчуждения работников и т.п.

Серия прикладных исследований в коллективе завода позволила разработать множество оптимизирующих социальное управление технологий и отдельных рекомендаций. Они базируются на наиболее органичной для менталитета, традиций и оргкультуры работников ОАО КраЗ *гуманистической парадигмы* управления персоналом, свойственной постиндустриальному (информационному) обществу, а также так называемому «новому управленческому мышлению» подобного общества.