

УДК 331.1

Инструменты организационного проектирования системы управления персоналом аэрокосмической отрасли РФ.

В.А.Петрова

Аннотация

В статье представлена структура системы управления персоналом как важнейшим активом аэрокосмического предприятия, состав и характеристика инструментов организационного проектирования систему управления человеческими ресурсами, обоснована необходимость использования этого инструментария в целях развития предприятий без привлечения инвестиций.

Ключевые слова

Аэрокосмическая промышленность; организационное проектирование; управление персоналом; организационные регламенты; производительный труд; кадровый менеджмент; должностной анализ.

Состояние аэрокосмической отрасли страны по оценкам специалистов вызывает беспокойство достаточно долгое время. Так, в конце 2001 года Аналитическое управление аппарата Государственной думы Федерального Собрания России подготовило записку "Аэрокосмическая отрасль России. Правовое обеспечение", где ее участие в освоении международного космического рынка с долей, чуть превышающей 0,3%, ставит под сомнение безопасность и статус России как космической державы, грозит стране потерей технологической независимости. Сегодняшний кризис также не улучшил положения дел, несмотря на определенную инерционность отрасли и, отчасти, вследствие прямого государственного финансирования. Для исправления положения, по мнению аналитиков, необходимо усилить государственную поддержку аэрокосмической отрасли,

усовершенствовать механизм управления и функционирования предприятий отрасли. В отраслях высокотехнологичного производства, к которым в первую очередь и относится аэрокосмическая промышленность, кадровый потенциал производственной и инженерно-конструкторской подготовки остается, несмотря на все трудности периода, наиболее ценным ее капиталом. В то же время управленческий потенциал в части управления персоналом как важнейшим активом компании раскрыт далеко не полностью. Но именно, раскрытие этого потенциала позволит обеспечить требуемое развитие отрасли без привлечения дополнительных инвестиций. Важнейшим и недооцененным в настоящее время в российской практике управления инструментом является методология организационного проектирования производительной (т.е. лишенной непроизводительных затрат, по трактовке концепции бережливого производства – не приводящих к созданию ценностей) трудовой деятельности всех категорий персонала. И если методы эффективной трудовой деятельности производственных рабочих, во многом регламентируется конструкторско-технологической документацией, то методы работы интеллектуального кадрового потенциала в российской практике управления отданы на откуп самим работникам. В то время как зарубежная практика управления предполагает наличие в структуре управления компаниями специалистов по системам и процедурам, в обязанности, которых входит изучение методов работы персонала, поиск оптимальных методов работы и регламентация их в виде отдельных организационных регламентов. Организация производительной, эффективной деятельности в крупных компаниях, сделавших ставку в своих планах стратегического развития на человеческие ресурсы, представлена весьма широким спектром направлений кадрового менеджмента, которые могут быть распределены по стадиям жизненного цикла человеческих ресурсов следующим образом:

1.Привлечение эффективных ЧР: (разработка кадровой политики и стратегии, планирование ЧР, рекрутирование, набор, отбор, наем).

2.Формирование эффективных ЧР: (индукция персонала, его профессиональная, организационная, социальная и психофизиологическая адаптация, **проектирование содержания и процессов коллективной и индивидуальной деятельности**, организация рабочих мест (планировка, обеспечение, обслуживание, эстетизация), аттестация рабочих мест и оценка сложности работы (грейдинг), обучение и развитие, оценка профессиональной и социальной компетентности).

3.Сохранение эффективных ЧР: (ротация (внутренняя и внешняя) и высвобождение: аутсорсинг, аутстаффинг, аутплейсмент; увольнение; управление рабочим временем

организация внутренних коммуникаций; организация материальных вознаграждений и услуг; обеспечение дисциплины и регулирование трудовых отношений.[2]

Одно из этих направлений представляет собой первичное направление в обеспечении высокой результативности деятельности компании и дается в настоящее время на откуп либо самим работникам, либо их непосредственным руководителям, компетенции которых в этой области формируются только на основе практики их работы. При этом, необходимость в изучении, учете и накоплении требуемой статистики по затратам рабочего времени на производительные и непроизводительные затраты, потери времени, причины неэффективной работы и последствия этого для компании, необходимость фиксации накопленного опыта по эффективным методам работы для сохранения преемственности организационной культуры - культуры организации труда, производства и управления, в компании не осознается. Значимость, объемы, сложность и трудоемкость создания конструкторско-технологической документации, документации по НИОКР в высокотехнологичных производствах неоспоримы. В то же время, значимость проектирования системы управления трудовой деятельностью персонала, который работает в наукоемком производстве, в практике управления российскими компаниями оценивается весьма низко, а то и не признается вовсе. Этой проблемы просто не видят. В то же время в зарубежной практике и в отечественной доперестроечной практике область организационного проектирования труда привлекала большое количество исследователей. В нашей стране известность получили труды таких исследователей как А.Г.Афанасьева, Н.Г.Базадзе, Д.М.Гвишиани, О.Л.Дейнеко, С.С.Дзарасова, А.Я.Кибанова, О.В.Козловой, Л.Н.Качалиной, С.Е.Каменицера, В.И.Кочеткова, Б.З.Мильнера, А.М.Омарова, В.И.Олигина-Нестерова, Г.Х.Попова, А.И.Пригожина, Л.С.Пузыревского, Ф.М.Русинова, Г.Э.Слезингера, Е.И Шермана, посвятивших свои работы изучению проблематике организационного проектирования систем управления и организации труда. Организационное проектирование – это проектирование, предметными областями которого являются организационная структура предприятия, организация систем и подсистем предприятия, организация процессов деятельности (индивидуальной и коллективной) и организационные мероприятия.

Традиционно под организационным проектированием понимают первую предметную область (организационная структура предприятия) и фактически большая часть учебных пособий и специалистов занимаются только этой областью. Это безусловно очень важная и значительная область, но надо сказать что ей занимаются только ограниченное количество специалистов, а на практике даже не сколько специалисты сколько топ менеджеры, руководители бизнеса, поскольку организационная структура во многом поддерживает

распределение полномочий и властных полномочий, а также распределение полномочий по распределению ресурсов и в первую очередь финансовых ресурсов, не только человеческих.. Один из методов - метод аналитического проектирования организационных структур предполагает что, прежде всего, необходимо определиться с функционалом. В современных подходах к автоматизированным системам управления, к разработке, постановке, внедрению автоматизированных систем управления, все начинают с функционала, т.е. первоначально определяю, что из себя представляет содержание труда на рабочем месте и в подразделении, как его организовать, а потом уже переходят к его автоматизации. В процессе организационного проектирования выделяют три стадии, каждая из которых предполагает выделение отдельных этапов, обособленных во времени и пространстве по составу исполнителей и месту исполнения – предпроектная, проектная и послепроектная. [1]

Уровень проектирования организационной системы совпадает с уровнями с уровнями управления предприятием. При проектировании процессов деятельности выделяют следующие уровни проектирования: 1. Функция предприятия; 2. Функция подразделения; 3. Функция работника; 4. Функциональная обязанность работника (1. Операции, 2. Прием, 3. Действие, 4. Движение).

Под функцией организационной единицы понимается совокупность однородных, целенаправленных воздействий на объект, предмет воздействия. При формулировке функциональной обязанности работника к виду и объекту воздействия добавляется предмет, метод, уровень, период воздействия и степень самостоятельности. Степень самостоятельности не указывается если работник самостоятельно выполняет работы, иначе уточняется: «участвует», «выполнил под контролем», «совместно». Период для тех видов работ которые подлежат учёту, отчётности (ежедневные, ежемесячные и т.п.). Для тех видов работ которые выполняются при наличии каких-то условий необходима чёткая формулировка условий при которых начало и окончание. Оставшиеся обязательно попадают в группу постоянно выполняемых обязанностей, ответственность за результаты по ним должна быть чётко сформулирована и указана в разделе ответственность. Почти не контролируются внешне. Уровень воздействия определяется по объекту воздействия. Если в качестве объекта воздействия человеческие ресурсы (персонал предприятия), тогда уровень – структурное подразделение соответствующего звена управления. Объект и предмет воздействия – в качестве объекта воздействия у работника или коллектива выступают ресурсы используемые для производства продукции, сама продукция, условия в которых производится продукция, организационные факторы. Под предметом воздействия понимаются различные аспекты, качественные и количественные характеристики объекта,

его структурные, стоимостные, правовые, социальные, психофизиологические, технические параметры выраженные качественно или количественно. «Уровни проектирования деятельности предприятия». Вертикальные иерархические структуры предполагают выделение следующих уровней функционального содержания деятельности: функция предприятия, функция подразделения, функция работника или рабочего места и функциональная обязанность работника. Формулировки функции не зависимо от того функция это предприятия, подразделения или работника отображаются две компоненты: вид и объект воздействия. Например: управление персоналом, учет затрат, нормирование труда, конструирование изделий. Глагольное существительное выражает вид воздействия (что делается) и объект воздействия это то, на что этот вид воздействия направлен. Основными объектами воздействия являются: потребители, клиенты, покупатели; продукция или услуги (товары); ресурсы, необходимые для производства этих товаров или услуг; условия, в которых создаются эти товары; системы и подсистемы управления и виды обеспечения производства этих товаров или услуг. Функциональная обязанность работника детализируется по большому количеству компонентов, что бы точно очертить зону ответственности работника. Основной уровень проектирования деятельности работника – это уровень функциональных обязанностей. В рамках функциональных обязанностей могут выделяться конкретные работы, операции, приемы, действия, движения. Важнейшим инструментом организационного проектирования в системе управления персоналом является должностной анализ - анализ должностной позиции, предполагающий её параметрирование в части выделения содержания работы, результатов работы и взаимосвязей данной должностной позиции с другими позициями подразделений компании. Должностной анализ имеет несколько задач:

- 1) Анализ проводится в целях определения соответствия данной должностной позиции с перспективными и текущими целями предприятия.
- 2) Определение направления для реорганизации, пересмотра отдельных параметров должностной позиции, для развития должностной позиции.
- 3) Оценить нагрузку на работника по данной должностной позиции.
- 4) Сформулировать требования к исполнителю, к его компетенции на данный момент и на перспективу.

При должностном анализе необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Позиции данной должности в структуре подразделения и компании. Это делается путем прорисовки двух групп схем. Групп схема предприятия показывается, укрупнено на

уровне первых подразделений, а в групп схеме подразделений указывается каждая должностная позиция.

- 2) Описание специализации выбранной должностной позиции с учетом существующего разделения труда в подразделении. Завершение описания специализации этого рабочего места, предполагает выявление назначения данной должностной позиции.
- 3) Какие результаты требуются от работника на данной должностной позиции.
- 4) Какие задачи и функциональные обязанности должен выполнять работник по данной должности. При ответе на этот вопрос предполагается анализ действующего должностного регламента предприятия; анализ фактического выполнения работ путем: наблюдения, опросы, изучение затрат рабочего времени исполнителем работы или аналитиком.
- 5) Какую ответственность несет работник за невыполнение задач и обязанностей, не достижения результатов и за не использование предоставленных полномочий.
- 6) Какими правами и полномочиями обеспечен работник на данном рабочем месте. Под полномочиями понимаются возможность принимать решения по выделенному кругу вопросов и право распоряжаться видами и объемами ресурсов (материально-технические, финансовые, кадровые, информационные и т.д.).
- 7) Квалификационные требования к исполнителю предъявляемые работодателем.

Одной из самых трудоемких из перечисленных задач является анализ содержания труда. В данном анализе проводится:

- 1) Исследование должностной инструкции и фактического выполнения обязанностей на предмет соответствия друг другу.
- 2) Определить соответствие фактических и регламентированных задач оперативным и стратегическим целям подразделения и компании.
- 3) Анализ баланса прав, обязанностей и ответственности по данной должностной позиции и по должностным позициям внутри исследуемого подразделения или за его пределами.

При анализе должностного регламента анализируется:

- 1) Кем, когда и на основании чего разработан должностной регламент.
- 2) Структура должностного регламента (состав разделов и последовательности их изложения).
- 3) Анализ содержания основных значимых разделов.
- 4) Формализация регламента.

Одно из основных назначений должностного анализа – это определение зон функциональной ответственности в структурных подразделениях между рабочими местами с

целью недопущения дублирования функций и отсутствия ситуации, когда значимые объекты ответственности, для результативной деятельности всего подразделения и предприятия, не оказались за пределами зон функциональной ответственности работников. При этом предполагается, что разделение зон ответственности между структурными подразделениями проведено без указанных недостатков. Поэтому первая проблема для организации эффективной деятельности – это разделение труда и зон ответственности.

В должностном анализе существуют два подхода для механических и органических структур. К механическим структурам относятся вертикальные, иерархические структуры, функционирование которых может быть идентифицировано на уровне зрелой стадии развития. Преобладающий тип разделения труда – объектный или функциональный. Для механических структур характерны следующие типы разделение труда: задачи работников подразделений не пересекаются друг с другом, оперативная деятельность регулируется непосредственным руководителем, взаимоотношения носят вертикальный характер. Для органических структур характерно разделение труда на основе задач, должностные границы постоянно пересматриваются, взаимоотношение коммуникаций носит и горизонтальный и вертикальный характер.

При определении зон функциональной ответственности учитываются следующие параметры:

- 1) специализация;
- 2) уровень навыков;
- 3) время выполнения поставленных задач;
- 4) время обучения работника требуемым навыкам;
- 5) время использования инструментальных средств;
- 6) уровень свободы и гибкости;
- 7) объем рабочих задач.

С целью определения фактической нагрузки исполнителей, оценки рациональности затрат и построения системы управленческого учета на предприятии используется метод анализа затрат рабочего времени.

Среди них, одним из наиболее эффективных для получения сведений о нерациональных затратах, о потерях рабочего времени не по вине работника, о затратах времени на обслуживание определённой категории клиентов, о затратах времени на выполнение определенных видов работ, о затратах времени на использование тех или иных инструментов и ресурсов, - является метод целодневной фотографии рабочего дня. Для

обеспечения результативности проведения работы по анализу затрат рабочего времени необходима серьёзная подготовительная работа которая включает в себя следующие этапы:

1. Определение цели проведения фотографии рабочего времени.

Основными целями, как правило, является: ведение управленческого учёта для оценки стоимости бизнеса и бизнес процессов; выявление нерациональных затрат времени; выявление причин, источников и видов потерь рабочего времени; определение лиц владеющих наиболее эффективными видами работ; определение затрат на ресурсное обеспечение работы.

2. Структурирование работы, т.е. выделения таких единиц работы которые имеют чёткую целевую ориентацию, достаточно чётко определённые границы начала и конца работы, функциональную или технологическую однородность, определяемую используемым инструментарием (программным, информационным или техническим) и соответственно требующим определённой профессиональной ориентации работника. Для структурирования работы персональная формулировка функции или функциональной обязанности подлежит уточнению и декомпозиции в отношении объекта управленческого воздействия, предмета управленческого воздействия, уровня управленческого воздействия, вида и метода управленческого воздействия и степени самостоятельности. Согласно американской методике (департамента труда США) PAQ (квалификационный анализ должностной позиции) при определении структуры формулировки на первом месте должен стоять глагол в настоящем времени в активной форме (устанавливает, контролирует) далее следуют объекты воздействия и в завершении формулировки должно быть смысловое значение данной работы.

3. Подготовка карты наблюдения и индексации затрат рабочего времени.

4. Обучение методам наблюдения лица, которое будет проводить фотографию рабочего времени.

Применение данных разработок по оценкам западных специалистов более, чем в двое повышает производительность труда.

Библиографический список:

1. Базадзе Н.Г. Организационное проектирование и развитие управленческого потенциала наукоемкого производства. Монография. М.: Изд-во АМИ, 2002. С.227.
2. Базадзе Н.Г. Управление персоналом - М.: Изд-во Доброе слово, 2005 – С 84.

Сведения об авторах

Петрова Виктория Александровна – аспирант Московского Авиационного Института
(Государственного Технического Университета); Victoriya.Petrova@rusal.com; 777-04-21