

---

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АРМЯНСКИХ ФИРМ В СФЕРЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

А. Е. ЧИЛИНГАРЯН

Эффективное функционирование армянских фирм в настоящее время все еще упирается в чрезвычайно тяжелые условия перехода от плановой к рыночной экономике, на фоне усиления глобализации и интернационализации экономики. Мировые экономические тенденции накладывают свой отпечаток на местные условия и делают весьма сложным простое заимствование хотя бы отдельных блоков западных экономических моделей. Это намного усложняет задачу менеджеров – приходится одновременно усваивать существующие реалии и в то же время изучать и оценивать их эволюцию, которая происходит под воздействием глобальных тенденций мировой экономики.

С другой стороны, развитие рыночных отношений в Армении достигает стадии развития конкурентной борьбы. Согласно данным на 01.10.99, в Армении зарегистрировано 42899 предприятий различных форм собственности. Согласно оценкам экспертов, более 95% предприятий относятся к малым и средним предприятиям. Из них больше половины (52.3% или 21551 хозяйствующий субъект) занято в сфере оптовой и розничной торговли. Данные государственного регистра указывают на то, что по сравнению с 1994г. количество предприятий возросло в 9,6 раза. Наблюдения также показывают, что в торговле и ряде отраслей промышленности внешние условия становятся более или менее одинаковыми для фирм. Эти обстоятельства создают предпосылки для развития конкурентной среды.

В этих условиях можно констатировать, что эффективность функционирования становится осознанной необходимостью для предприятий. На наш взгляд, первичная роль в этом принадлежит эффективному управлению предприятием и, в частности, управлению персоналом. Переход нашей экономики на рыночные рельсы приводит к необходимости повышать эффективность не только производства, но и всех других сторон деятельности организации, а именно: изучения рынков и удовлетворения потребностей клиентов, инноваций, управления персоналом и финансами, защиты окружающей среды и т.д. Другими словами, речь идет об эффективной работе всех подсистем и предприятия в целом, которую в условиях рынка должна обеспечить именно управляющая система, эффективность которой в свою очередь обусловит эффективность работы предприятия. То есть под эффективностью менеджмента следует понимать прежде всего такое управление, которое обеспечивает эффективность функционирования и развития организации как целостной системы.

Рассмотрим некоторые эмпирические данные, которые подтверждают наше утверждение.

“Результаты исследований, в частности, исследования, проведенные в Германии на основе актов различных судов первой инстанции по предотвращению финансовой несостоятельности и банкротствам, показывают, что в 60% всех банкротств, которые привели к выбыванию с рынка малых и средних предприятий, недостаток собственного капитала играл меньшую роль, чем неумелое управление предприятием и отсутствующее планирование предпринимательской деятельности”<sup>1</sup>.

“С другой стороны, результаты многочисленных исследований и опросов руководителей наиболее благополучных компаний также позволяют сделать важное обобщение: эффективность организации зависит от трех важнейших условий:

- благоприятной деловой окружающей среды;
- правильной стратегии компании;
- качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

Остальные классические факторы производства – капитал, технология и т.д. – результат вышеназванных условий. Между прочим, первые 2 условия – также результат третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации)”<sup>2</sup>.

Итак, в деятельности организации человеческий фактор и управление им выдвигаются на первый план. Иными словами, “если вы доживаетесь производительности и сопровождающих ее финансовых результатов, вы должны видеть в своих рабочих свое самое главное достояние. Речь вовсе не идет о том, чтобы нянчиться с людьми. Речь идет о взыскательном уважении к человеку и готовности овучить его, поставить перед ним разумные и четкие задачи, обеспечить ему на деле самостоятельность, нужную, чтобы он мог проявить себя и непосредственно внести свой вклад в порученное дело”<sup>3</sup>.

Этот акцент накладывается также в новой управленческой парадигме, сформированной Р. Уотерманом, Т. Питерсом, И. Ансоффом. Важный момент нового подхода к управлению – в признании того, что “в условиях информационной эры на производстве формируется новая социальная группа – когнитариат; ее мощь основывается на знании, на использовании интеллекта, а не мускульной силы.

Подчеркивается, что когнитариат, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, не может рассматриваться лишь как один из экономических факторов производства; он является ключевым ресурсом, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Э. Дандер, Руководство малыми и средними предприятиями, Омнинск, 1994, с. 12.

<sup>2</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, Ред. Р. Марр и Г. Шмидт. М., 1997, с. 34.

<sup>3</sup> Т. Питерс, Р. Уотерман, В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний), М., 1986, с. 300.

<sup>4</sup> Э. Румянцева, К обоснованию новой управленческой парадигмы (Российский экономический журнал, 1993, N 8, с. 64).

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению аспектов управления персоналом в армянских малых и средних предприятиях, целесообразно дать определение самим предприятиям. К сожалению, в армянском законодательстве в настоящее время нет методики определения и разграничения размеров фирм. Поэтому обратимся к примеру западных методик. Можно выделить количественный и качественный подходы к определению малых и средних предприятий. В количественном подходе используются легко доступные для анализа критерии: число занятых, объем продаж, балансовая стоимость активов. При этом известны определения, основанные на применении как одного из данных критериев, так и их комбинации.

Определение малого и среднего предприятий по методологии ЕС (январь, 1995г.)<sup>5</sup>

Предприятие	Численность занятых человек	Годовой оборот, млн. ЭКЮ	Баланс, млн. ЭКЮ
Малое	Менее 50	Менее 4	Менее 2
Среднее	50-250	Менее 16	Менее 8

Количественную характеристику можно дополнить качественной. Так, согласно Шулусу, первой центральной характеристикой малых и средних предприятий признается единство права и собственности и непосредственного управления предприятием. Вторая характеристика - так называемая обозримость предприятия; ограниченность его масштабов вызывает особый персонализированный характер отношений между хозяином и работником. Третья - особое значение роли руководителя в жизни предприятия: он сам полностью ответствен за результаты хозяйствования не только из-за имущественного риска, но и вследствие своей непосредственной включенности в производственный процесс и во все, связанное с его организацией. Четвертая - семейное ведение дела: оно наследуется родственниками хозяина, чем диктуется их прямая вовлеченность во всю деятельность предприятия. Наконец, пятая и последняя отличительная характеристика состоит в самом характере финансирования: мелкие и средние предприятия полагаются на сравнительно небольшие кредиты банков.<sup>6</sup>

В качестве другого примера качественного подхода можно привести определение Ван Хорна. Он выделяет 5 характерных черт, присущих в стратегическом аспекте малым фирмам:

- относительно небольшое число производимых продуктов;
- сравнительно ограниченные ресурсы и мощности (капитал, человеческие ресурсы и т.д.);
- менее развитые системы управления, административных процедур и технологий, необходимых для оценки и контроля стратегического положения компании;

<sup>5</sup> Promesse Profiles of Management Excellence in European Small Enterprises.

<sup>6</sup> А. Шулус, Малые и средние предприятия в народном хозяйстве ФРГ (Российский экономический журнал, 1993, N 8, с. 64).

- несистематичность менеджмента, неформальность отношения к тренинговым и обучающим программам;
- главные управленческие должности и большинство акций удерживаются основателями и/или их родственниками.<sup>7</sup>

Исходя из данных выше характеристик, можно сделать вывод – некоторые из нижеприведенных проблем малых и средних предприятий изначально могут быть присущи им.

**Кадры и их квалификация.** Происходящие изменения в хозяйственной деятельности предприятий различных типов собственности меняют практически все правовые, организационные и экономические параметры взаимодействия людей и организаций. Новые проблемы встают прежде всего перед предпринимателями и менеджерами. “Речь идет не только о необходимости приобретения дополнительных званий в области финансирования, налогов или охраны инвестиций. Вопрос в том, что рыночной экономике нужны работники нового социального типа, позитивной социальной ориентации”<sup>8</sup>.

В результате этих трансформаций в практике управления происходят кардинальные изменения:

- стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняются от бюрократического к предпринимательскому;
- инновационная способность, творчество, риск и долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами практики управления;
- “горизонтальное” управление становится более важным, чем “вертикальное”, иерархическое, что повышает роль таких ценностей, как инициатива, риск, независимость, способность к предвидению.<sup>9</sup>

Между тем, переходы подобного типа в человеческом плане довольно трудны.

Во-первых, даже люди средних лет не могут быстро освободиться от старых стереотипов распределительной экономики и тоталитарного овраза действий. Основными чертами “старого” менталитета являются: иждивенческий подход к труду; скудность мотивации, которая сводится к желанию иметь гарантированную зарплату при низкой интенсивности и низком качестве труда; нежелание воспринимать инновации и повышать квалификацию; отсутствие инициативы. Преобладание на малых и средних предприятиях такого менталитета делает работника трудноуправляемым и трудностимулируемым.

Во-вторых, молодые кадры не имеют не только профессионального, но и необходимого социального опыта работы в рыночной экономике.

В-третьих, сама система подготовки кадров находится пока что на начальной стадии формирования. Как уже отмечалось, в связи с переходом к рыночной экономике появилась потребность в экономистах “нового мышле-

<sup>7</sup> А. Колесников, Л. Колесников, *Малый и средний бизнес: эволюция и проблема определений* (Вопросы экономики, 1996, N 7, с. 53).

<sup>8</sup> Д. Соломахи, Ю. Екатеринославский, *Проблемы формирования менеджеров нового типа (теоретические изыскания и практические последствия)*. (Проблемы практики и теории управления, 1993, N 2, с. 56).

<sup>9</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, с. 35.

ния”, а также новых специальностях. К сожалению, наши ВУЗ-ы и центры переподготовки находятся в стадии адаптации к новым условиям и, как следствие, квалификация выпускников не соответствует полностью реальным условиям. Нужно отметить, что на начальном этапе появления малых и средних предприятий персонал фирм формировался в основном из числа знакомых и родственников, что не всегда соответствует профессиональным требованиям. Отчасти причиной этого были опасения утечки информации, которой могли воспользоваться конкуренты, рэкет, налоговые службы.

Что же касается повышения квалификации на фирме, то наблюдения в сфере малых и средних предприятий указывают на слаборазвитость или отсутствие системы повышения квалификации и саморазвития работников в большинстве предприятий.

Надо отметить и слабую квалификацию самих менеджеров, управленческая подготовка которых зачастую не соответствует уровню задач, встающих перед ним, а оперативная переподготовка затрудняется по следующим объективным причинам: во-первых, предприятие очень трудно “бросить” даже на несколько дней; во-вторых, нет профессиональных бизнес-школ, предлагающих услуги по экспресс-обучению новых управленческих команд, и, в-третьих, обучение за рубежом обойдется фирме довольно дорого. В итоге слабая квалификация менеджеров и плохая организация труда приводит к тому, что время, необходимое для решения более глобальных задач, почти целиком тратится на текущую работу. Вопросы планирования, разработки стратегии и тактики развития фирмы отодвигаются на второй план.

Характеристика труда. Малые и средние предприятия в Армении можно охарактеризовать низким разделением труда и высоким уровнем интенсивности работы. Это является одной из главных причин перегрузки отдельных сотрудников. Интересные утверждения приводит А. Шулулус относительно интенсивности работы на малых и средних предприятиях в Германии. Так, “эмпирические исследования подтверждают: количество сверхурочных часов, приходящихся на одного работника, на малых предприятиях гораздо больше, чем на крупных. Хозяин малого предприятия склонен экстраполировать свое ревностное отношение к работе на сотрудников, чаще всего крайне негативно воспринимая пунктуальное соблюдение ими границы рабочего дня. Лишь на благополучных в финансовом отношении малых и средних предприятиях существовали повышенные часовые ставки за сверхурочные. На других это компенсировалось “отгулами”, а на некоторых – вообще ничем, поскольку хозяин фирмы исходил из “готовности” сотрудников внести дополнительный вклад в копилку “их предприятия”<sup>10</sup>. На наш взгляд, эти утверждения в полной мере подходят и для армянских фирм. “Смирность” персонала по отношению к интенсивной работе подкрепляется обстоятельством высокого уровня безработицы, а также верой в то, что скоро наступят “лучшие времена”.

Надо отметить, что на малых и средних предприятиях возможностей сделать карьеру для сотрудников гораздо меньше, чем на крупной фирме, потому что: во-первых, слишком малое количество руководящих должнос-

<sup>10</sup> А. Шулулус, указ, соч., с. 85.

тей; во-вторых (и в-главных), поскольку это часто предприятия семейные, такие должности заранее отводятся родственникам.

Организационная структура. На практике в малых и средних предприятиях можно выделить два главных типа организационных структур:

1. Жесткая иерархическая модель с авторитарно-патриархальным типом руководства.

2. Матричная модель с демократическим, коллективным характером принятия решения.

В настоящее время по нашим наблюдениям в Армении наиболее распространена первая модель. И дело здесь не только в единстве права собственности и управления или в специфике личности руководителя. Авторитаризм коренится в низкой квалификации работников предприятия, часто не позволяющей наделить их серьезными полномочиями даже при большом желании хозяина.

Подталкивает к централизации и граничащая с непредсказуемостью сложность рыночной ситуации в Армении, диктующая быстроту действий. Жесткое единовластие, таким образом, имеет в этих условиях свое достоинство. Но все же в целом его следует оценивать скорее негативно. Оно с неизбежностью ведет:

- к однобокости развития предприятия в том распространенном случае, когда хозяин обладает лишь узкими техническими знаниями;
- в конечном счете к запозданиям в принятии важных решений из-за перегруженности руководителя;
- к повышенной уязвимости позиций фирмы, целиком зависящей от одного человека.

Матричная модель организационной структуры малых и средних предприятий представляется находящейся в более полном соответствии внешней среде их функционирования. Уже потому, что последняя постоянно усложняется, организационные структуры должны быть гибкими. Это предполагает большую вовлеченность в управление фирмой рядовых сотрудников. Матричная модель, сохраняя все плюсы централизации, укорачивает информационные пути между уровнями управления, намного повышает стабильность фирмы. Эта модель позволяет в полной мере реализовать организационные преимущества малых и средних предприятий: гибкость, оперативность управления в сочетании с персонифицированной, личной связью между работниками и предпринимателем.

Слабая развитость системы мотивации. В большинстве организаций малого и среднего бизнеса укоренились первоначальные концепции мотивации, применявшиеся в течение многих лет. С годами они, конечно, несколько видоизменились, но многие руководители в силу различных причин следуют им до сих пор (в основном, из-за простоты и прагматичности). Это примитивная система мотивации труда; система поощрений и наказаний – “политика кнута и пряника”. Хотя следует отметить, что “в организациях малого и среднего бизнеса есть ряд должностей и ситуаций, где употребление политики “кнута и пряника” может быть достаточно эффективным – это должности младшего обслуживающего персонала, чей доход напрямую зависит в основном от

объема выполненной работы, а также от работы в критических ситуациях"<sup>11</sup>.

**Слабые коммуникации.** Большинство руководителей придерживаются мнения, что их сотрудникам не обязательно знать те или иные аспекты деятельности фирмы или вникать в подробности отданных им заданий. В большинстве случаев это приводит к "неправильному" выполнению заданий и осуждению со стороны руководителей. Между тем, это вполне закономерно, если сотрудник не знает намеченных целей и путей развития фирмы и не информирован полностью о цели задания.

**Эффективно работающие руководители** – это те, кто эффективны в коммуникации. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

**Негативная трансформация представления** практических работников о современной трудовой деятельности. Это представление породило феномен "имитационной деятельности". Содержание проблемы заключается в том, что обманчиво простая внешняя форма современной деятельности не всегда дает возможность понять ее смысл. Поэтому она требует дополнительного изучения. Однако большинство современных руководителей не очень старается понять сущность различных типов деятельности в организации или, наоборот, пытается вникнуть в тонкости, не обращая внимания на главное. Это подтверждают многочисленные факты найма на постоянную работу сотрудников, имеющих образование по специальности в объеме 2-4 недельных курсов или вообще без нужных знаний и навыков. Надежды на быстрое обучение практикой в 90% случаев не оправдываются, нанося огромный урон организации. Именно в таких случаях и возникает "имитационная деятельность", когда работник только имитирует качественное выполнение обязанностей. Поверхностный подход к работе порождает и примитивизацию психики и мышления, а следовательно, и деятельности работника и руководителя.<sup>12</sup>

Из вышеизложенного можно вывести следующие положения:

1. Делая акцент именно на оптимальном подворе, использовании и управлении персоналом, фирма может повысить эффективность функционирования и достичь первенства в конкурентной борьбе. На наш взгляд, это особенно актуально сейчас в условиях Армении, где возможности вовлечения природных ресурсов и внедрения передовых технологий пока ограничены.

2. К сожалению, уровень развития системы управления персоналом в малых и средних предприятиях Армении находится на низком уровне и не соответствует новым условиям хозяйствования.

3. Тенденция "горизонтального" управления и максимального сокращения вертикальных уровней управления (в принципе, малое число уровней управления изначально присуще малым и средним предприятиям), одновременно повышает значимость каждого работника и требует его высококвалифицированного подхода к работе. Следовательно, качественное изменение профессионально-квалифицированного уровня и менталитета персонала для

<sup>11</sup> Э. Уткин, А. Кочеткова, Управление персоналом в малом и среднем бизнесе, М., 1996, с. 23-24.

<sup>12</sup> Там же, с. 122-123.

фирмы выходит на первый план, несмотря на некоторые объективные затруднения в плане его реализации.

4. Низкий уровень зарплаты и вознаграждений означает низкую степень удовлетворения потребностей людей с помощью оплаты труда. К тому же, в большинстве случаев условия трудовой деятельности на малых и средних предприятиях менее благоприятны, чем на крупных предприятиях. Естественно, при этом возрастает значение удовлетворения высших духовных потребностей персонала. Именно этим путем можно добиться повышения эффективности работы персонала - мотивировать его к совершению работы, ее интенсификации, несмотря на неудовлетворительное материальное вознаграждение. Это придает исключительную важность формированию понимания политики мотивации и ее реализации в соответствии с новыми условиями хозяйствования.

5. Матричная модель организационной структуры малых и средних предприятий позволяет в полной мере реализовывать организационные преимущества малых и средних предприятий; гибкость, оперативность управления в сочетании с персонализированной, личной связью между работником и руководителем. Переход к этой модели создаст более благоприятную среду для развития персонала и применения политики мотивации.

Эти моменты являются отдельными аспектами в комплексном управлении персоналом, которое в функциональном отношении подразумевает все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников).

В настоящее время в подходах к управлению персоналом начинает доминировать концепция "управления человеческими ресурсами", мощной волной распространившаяся из США на европейский континент. Эта концепция предполагает комплексную программу создания условий для добровольной интенсификации труда, мобилизации всех интеллектуальных и эмоциональных ресурсов личности, всего ее потенциала в интересах производства. "Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому УЧР носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников."<sup>13</sup>

В заключение приведем одно весьма интересное наблюдение выдающегося американского экономиста Питера Друкера о системе управления: "Для слаборазвитых стран главной управленческой задачей является поиск той части своего культурного наследия, которая в наибольшей мере совместима с современными методами и системами управления. Основное различие

<sup>13</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, с. 38.



между высокоразвитой Японией и относительно слаборазвитой Индией состоит в том, что японские управляющие смогли импортировать именно те управленческие идеи и нововведения, которые в наибольшей степени отвечали японским культурно-историческим традициям, а индийские - нет"<sup>14</sup>. Действительно, западные концепции управления можно рассматривать, лишь исходя из этого обстоятельства, и проводить их адаптацию применительно к местным условиям, в противном случае управленческие идеи и нововведения окажутся чуждыми армянской культуре и менталитету и не приживутся.

ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՀԱՅԿԱԿԱՆ  
ՓՈՐՔ ԵՎ ՄԻՋԻՆ ԲԻԶՆԵՍԻ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՈՆ

Ա. Ե. ՉԻԼԻՆԳԱՐՅԱՆ

Ա մ փ ո փ ու մ

Ներկայումս Հայաստանում փոքր և միջին բիզնեսի ոլորտում, որտեղ գերակշռում են մանրածախ և մեծածախ առևտրի ձեռնարկությունները, ստեղծվում են նախադրյալներ մրցակցային պայքարի զարգացման համար: Արդյունավետ գործելը փոքր և միջին ձեռնարկությունների համար դառնում է անհրաժեշտություն: Հիմնվելով ժամանակակից տեսական ուղղությունների և ձեռնարկությունների գործունեության միջազգային փորձի վրա, ինչպես նաև հաշվի առնելով հայկական իրականությունը, պետք է եզրակացնել, որ ձեռնարկության արդյունավետ և մրցունակ աշխատանքի գործում գլխավոր դերը պատկանում է աշխատակազմի արդյունավետ ղեկավարմանը: Վերջինիս կոմպլեքսային ծրագրի կարևորագույն ասպեկտների թվում առանձնացվում են մոտիվացիայի քաղաքականության օգտագործումը, աշխատողների կրթական և մասնագիտական որակավորման բարձրացումը, անցումը կազմակերպչական համակարգի մատրիցային մոդելին: Որպես աշխատակազմի ղեկավարման քաղաքականության մշակման հիմքի օրինակ առանձնացվում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայեցակարգը, որը պետք է հարմարեցվի տեղական պայմաններին:

<sup>14</sup> В. Хруцкий, Реферат статьи Питера Друкера "Труд и управление в современном мире" и послесловие к нему (Российский экономический журнал, 1993, N 5, с. 67).