

**Ye.Ya. Butko, G.A. Kononova, V.V. Tsyganov**  
**PROBLEMS OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT**  
**IN REGIONAL INFRASTRUCTURAL INDUSTRIES**

**Yevgeniy Butko** – vice-rector for relations with federal and regional governmental bodies, Chernomyrdin Moscow Open University, Doctor of Economics, professor, Moscow; **e-mail: BE.1951@yandex.ru**.

**Galina Kononova** – professor, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, professor, Gatchina, **e-mail: galina682@mail.ru**.

**Vsevolod Tsyganov** – professor, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, professor, Gatchina, **e-mail: tsvv@list.ru**.

*From the point of view of economic interests of organizations making part of infrastructural industries we substantiate the relevance of improving personnel management techniques taking into consideration specific characteristics of the companies in question. We suggest a structure of certain features characterizing the regulation of labour and its substance to be considered when setting goals in personnel management.*

*We offer certain results of researching the role of factors of professional success for big as well as small and medium-sized businesses. The principle of grouping the factors is suggested. We make conclusions about the established system of labour values and hence the priorities of employees' behavior. Reserves to improve staff policy in regional infrastructural organizations are revealed. We distinguish methodical characteristics of assessing economic effectiveness of certain managerial impact techniques applied while taking into consideration labour values of employees.*

**Keywords:** *personnel management; organization; labour values shared by employees; effectiveness; factors of professional success.*

**Е.Я. Бутко, Г.А. Кононова, В.В. Циганов**  
**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**В ОРГАНИЗАЦИЯХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОТРАСЛЕЙ**  
**РЕГИОНА**

**Евгений Яковлевич Бутко** – проректор по связям с федеральными и региональными органами власти Московского государственного открытого университета им. В.С. Черномырдина, доктор экономических наук, профессор, г. Москва; **e-mail: BE.1951@yandex.ru**.

**Галина Алексеевна Кононова** – профессор, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина, **e-mail: galina682@mail.ru**.

**Всеволод Васильевич Циганов** – профессор, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина, **e-mail: tsvv@list.ru**.

*В статье с позиций экономических интересов организаций инфраструктурных отраслей региона обоснована актуальность совершенствования методов управления персоналом с учетом специфики деятельности этих организаций. Структурированы некоторые особенности регулирования и содержания труда работников организаций инфраструктурных отраслей, которые должны учитываться в процессе целеполагания управления персоналом.*

*Приведены отдельные результаты исследования значимости факторов профессионального успеха, как для работников организаций крупного бизнеса, так и для работников организаций мелкого и среднего бизнеса. Предложен принцип группировки факторов. Сделаны выводы о сложившейся к настоящему времени системе трудовых ценностей работников и, следовательно, о приоритетах мотивов их поведения. Выявлены резервы совершенствования кадровой политики в организациях инфраструктурных отраслей региона. Определены методические особенности оценки экономической эффективности отдельных*

*управленческих воздействий, реализуемых с учетом трудовых ценностей работников.*

**Ключевые слова:** управление персоналом; организация; трудовые ценности, разделяемые работниками; эффективность; факторы профессионального успеха.

Успешное решение проблем эффективного управления персоналом с позиций экономики деловой организации может рассматриваться как основное условие рационального использования ее трудовых ресурсов, что непосредственно связано с проектированием и решением задач повышения функциональной устойчивости организации, актуальность которых в последнее время значительно возросла.

Функциональная устойчивость организации является ключевым фактором, определяющим ее экономическую состоятельность. Таким образом, высокий уровень устойчивости предупреждает вынужденный уход этой организации с рынка товаров и услуг. В связи с этим можно предположить, что информация о соотношении зарегистрированных и официально ликвидированных организаций достаточно полно отражает степень актуальности задач управления организациями, обеспечивающих повышение устойчивости организаций, в т.ч., и соответствующих задач управления персоналом.

Рассмотрим, в продолжение этого тезиса, информацию об организациях малого бизнеса. В целом по Российской Федерации количество организаций малого бизнеса, ликвидированных в феврале 2016 г., составило 91,8 % по отношению к количеству подобных организаций, вновь зарегистрированных за анализируемый период. Подобная тенденция характерна и для организаций инфраструктурных отраслей региона. Так, по данным Росстата, в гостиничном и ресторанном бизнесе это соотношение составило 91,7%, а количество ликвидированных организаций, оказывающих услуги связи, существенно превысило количество вновь зарегистрированных организаций, занятых в этом виде деятельности (131,1%) [1].

Можно отметить также, что экономическое положение любой деловой организации определяется финансовым успехом ее деятельности, а финансовые показатели непосредственно зависят от уровня про-

изводительности труда, повышение которого выступает целью управления персоналом. Однако уровень и динамика производительности труда в организациях инфраструктурных отраслей пока нельзя назвать приемлемыми, о чем свидетельствуют результаты наших исследований, ранее выполненных на примере транспорта [2; 3]. С момента проведения упомянутых исследований проблема низкой производительности труда не исчезла [5 и др.].

Таким образом, с учетом экономических интересов организаций инфраструктурных отраслей, подтверждается актуальность совершенствования методов управления персоналом и оценки приоритетности отдельных управленческих решений, принимаемых в этих организациях. В настоящей статье вопросы развития методической базы управления персоналом рассматриваются в связи со спецификой регулирования и содержания труда в организациях инфраструктурных отраслей. Эта специфика определяется особым характером продукции этих организаций: оказываемые ими услуги, в отличие от продукции организаций производственной сферы, часто осуществляются вне основного места локации организации, не имеют вещественного воплощения, не могут резервироваться и т.д.

В пунктах 1–4 раскрыты некоторые из особенностей регулирования и содержания труда работников организаций инфраструктурных отраслей, которые должны учитываться в процессе целеполагания управления персоналом.

1. Прежде всего, подчеркнем, что, в отличие от организаций производственной сферы, где, как правило, обязательным является точное соблюдение работниками стандартной технологии производства продукции, в число приоритетных профессиональных компетенций достаточно большого количества работников организаций инфраструктурных отраслей входит умение принимать и реализовы-

вать творческие самостоятельные решения. Это, прежде всего, касается работников тех организаций, которые оказывают индивидуальные услуги (салоны красоты, ателье по пошиву одежды, ювелирные мастерские, предприятия по проведению массовых мероприятий и т.п.). Эти работники очень часто сталкиваются с нестандартными проблемами, и, таким образом, в процессе их профессиональной подготовки должен быть сделан особый акцент на методы трансформации стандартных технологий. Следовательно, в зону повышенного внимания менеджеров попадают такие формы повышения квалификации, как творческие конкурсы, мастер-классы, тренинги и т.п.

Одновременно для отдельных групп работников инфраструктурных отраслей нельзя отрицать приоритетность строгого соблюдения рамок технологии производственных процессов (дорожное строительство, перевозка пассажиров и т.п.), и в этом случае повышается значение технологического контроля и соответствующих управленческих решений.

2. Отметим далее, что тип и уровень развития корпоративной культуры является фактором, в меньшей степени влияющим на производительность труда в организациях инфраструктурных отраслей по сравнению с организациями производственных отраслей.

Это объясняется, главным образом, тем, что в организациях инфраструктурных отраслей трудовые функции выполняются работниками не в едином рабочем помещении, расположенном на территории организации. Так, на территории, внешней по отношению к месту расположения организации, работают водители транспортных средств, мастера по ремонту бытовой техники, осуществляемому по месту жительства клиента, а также представители многих других профессий. Следовательно, непосредственные межличностные контакты работников в течение рабочего дня весьма ограничены, и поэтому для них значение оптимизации социально-психологического климата в организации, установления норм поведения и других задач совершенствования корпоративной

культуры невелико. Так, водители автомобилей практически не называют среди причин своего увольнения из организации неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, тогда как в производственных предприятиях такая причина увольнения работников существует. Что касается управленческого персонала, то для этой категории работников значимость формирования корпоративной культуры также сравнительно невысока, поскольку в организациях инфраструктурных отраслей, представляющих в основном малый и средний бизнес, нет больших управленческих служб и, следовательно, сложно оказывать влияние на мотивацию работников через общие изменения социально-психологического климата, норм и стилей поведения.

Следовательно, для работников организаций инфраструктурных отраслей более ощутимы внешние признаки корпоративной культуры (миссия и внешняя атрибутика организации, стиль общения с клиентами и т.п.), чем ее внутренние признаки (этикет общения, тип неформального лидерства и т.п.), что определяет соответствующую направленность процесса формирования корпоративной культуры.

3. Важным представляется то обстоятельство, что работники организаций инфраструктурных отраслей, оказывая индивидуальные услуги и непосредственно общаясь с клиентом, зачастую вступают между собой в своеобразные конкурентные отношения во внешней по отношению к этой организации среде и активно формируют собственную клиентскую базу. Следовательно, в системе управления должны быть предусмотрены механизмы, радикально отличающиеся от механизмов регулирования внутрифирменных отношений, не включающих отношения внешней конкуренции работников.

4. Можно предположить, что некоторые особенности управления персоналом обуславливаются тем обстоятельством, что в инфраструктурных отраслях преобладают организации среднего и малого бизнеса. Эти формы бизнеса широко распространены в инфраструктурных отраслях региона. К примеру, деятельность ма-

лых организаций таких инфраструктурных отраслей, как оптовая и розничная торговля, гостиничное и ресторанное хозяйство, транспорт и связь, а также услуги и здравоохранение, занимает в малом бизнесе нашей страны 62,6% [1].

Для проверки высказанного выше предположения нами было проведено исследование, в ходе которого выяснялось, какими именно соображениями руководствуются работники (и кандидаты на замещение должностей) организаций инфраструктурных отраслей, решая вопросы своего профессионального роста. В ходе исследования использовался анкетный опрос. В качестве респондентов выступили студенты, выбравшие специальность экономиста или менеджера, а также руководители и менеджеры инфраструктурных организаций. Респонденты оценивали значимость отдельных факторов профессионального успеха, как для работников организаций крупного бизнеса, так и для работников организаций мелкого и среднего бизнеса.

В число факторов, оцениваемых респондентами, были включены профессионализм работника (степень овладения им профессиональными компетенциями), его стаж работы, инициативность, коммуникабельность, интеллект, обладание неформальными связями. Респондентам предлагалось выбрать один из этих факторов, как ключевой для достижения профессионального успеха. Далее определялся ранг каждого из факторов в соответствии с числом выборов его респондентами, как ключевого. Наиболее значимый фактор получал ранг «1», а наименее значимый – ранг «6».

Было также проведено ранжирование отдельных групп факторов. Условно факторы профессионального успеха разделены нами на три группы. В первую группу вошли профессионализм и стаж работы, которые относятся к качествам работника, приобретаемым им в ходе профессионального обучения и в процессе практической деятельности. Вторая группа объединила личностные свойства работника (инициативность, коммуникабельность, интеллект). Третья группа сформирована

из факторов, для которых дано общее название «неформальные связи», и в этом случае учитываются возможности достижения профессионального успеха на основе родственных связей, протекции, особой материальной заинтересованности и т.п. В этом случае речь идет о межличностных отношениях, возникающих вне системы формальных связей в организации.

Признаем некоторую условность предлагаемой нами группировки факторов, т.к., несомненно, для некоторых из них характерно достаточно сильное взаимное влияние. Так, от интеллекта работника зависит восприятие и освоение им профессиональных знаний, коммуникабельность работников обеспечивает передачу персонифицированных знаний внутри организации и т.д. Однако использование подобной группировки в процессе анализа эффективности использования трудовых ресурсов позволяет обосновать выбор наиболее эффективных управленческих решений, направленных на развитие трудового потенциала организации. Это относится, в первую очередь, к решениям, принимаемым менеджерами в области управления знаниями.

Результаты исследования (табл. 1) подтвердили обоснованность дифференцированного подхода к ответам респондентов, т.к. выявились принципиальные отличия оценки значимости факторов профессионального успеха работников организаций крупного бизнеса от оценки факторов профессионального успеха работников организаций среднего и мелкого бизнеса.

Не останавливаясь на общей оценке, данной респондентами (графа 2 табл. 1), кратко раскроем основные отличия оценок, связанные с особенностями масштаба бизнеса. Заметим, что оценки факторов, данные студентами, совпали по рангу с оценками, данными специалистами, что стало основанием для объединения оценок в единую совокупность и для проведения общего анализа информации, полученной от всех респондентов.

Как и можно было ожидать, респондентами высоко оценена значимость такого фактора, как профессионализм работ-

**Значимость факторов профессионального успеха работников, занятых в организациях инфраструктурных отраслей**

Фактор	Ранг фактора по общим результатам опроса, P1	Ранг фактора для работников организаций крупного бизнеса, P2	Ранг фактора для работников организаций мелкого и среднего бизнеса, P3	Разность рангов, //P3 - P2//
Профессионализм	1,0	<b>1,0</b>	2,0	1,0
Стаж работы	5,0	3,5	6,0	2,5
Инициативность	3,0	5,0	3,0	2,0
Интеллект	6,0	6,0	5,0	1,0
Коммуникабельность	4,0	3,5	4,0	0,5
Неформальные связи	2,0	2,0	1,0	1,0

ника. Однако если при оценке этого фактора для организаций крупного бизнеса респонденты отдали ему 43,7% голосов, то при оценке, данной для организаций среднего и мелкого бизнеса, «профессионализм» получил принципиально меньше голосов (25%), а первое место было отдано такому фактору, как «неформальные связи» (27,1% голосов). В то же время «неформальные связи», как основной фактор профессионального успеха в крупном бизнесе, получил только 14,6% голосов. Таким образом, если «профессионализм», как основной фактор профессионального успеха, имеет безусловный приоритет для работников организаций крупного бизнеса, то для работников организаций среднего и мелкого бизнеса этот фактор разделит лидерство с фактором «неформальные связи».

Несколько неожиданной оказалась низкая оценка стажа работы, как фактора профессионального успеха. Этот фактор получил для организаций крупного бизнеса только 12,5% голосов респондентов, а для организаций среднего и мелкого бизнеса еще меньше (8,3% голосов). Различие в оценках, скорее всего, быть связано со сравнительно небольшим сроком жизни организаций среднего и мелкого бизнеса и, соответственно, с небольшим средним стажем работы персонала организаций.

Инициативность работника оценивается респондентами как более значимый фактор для организаций среднего и мелкого бизнеса (16,7% голосов) по сравнению с организациями крупного бизнеса

(10,4%) голосов.

К сожалению, характерной для бизнеса любого масштаба оказалась низкая оценка значимости интеллекта работника. Так, для организаций крупного бизнеса этот фактор получил 6, 2% голосов и занял последнее место при ранжировании оцениваемых в ходе опроса факторов.

Выполненная на следующем этапе исследования группировка факторов позволила определить, насколько высокая значимость придается (1) качествам работника, приобретенным им в ходе профессионального обучения и в процессе практической деятельности, (2) личностным свойствам работника, а также (3) возможностям достижения профессионального успеха на основе неформальных связей (табл. 2).

Даже по некоторым результатам исследования, отраженным в табл. 2., можно более полно развить предшествующий вывод о принципиальных различиях в оценках значимости факторов профессионального успеха, определяемых особенностями функционирования организаций бизнеса разного масштаба. Заслуживает особого внимания тот факт, что для организаций среднего и малого бизнеса как наиболее значимые указываются личностные качества работника, а факторы, определяемые подготовкой и опытом работника, по своей значимости близки факторам, не предусмотренным организационными отношениями. Последнее обстоятельство свидетельствует, в частности, о низкой потенциальной эффективности

**Удельный вес факторов профессионального успеха, признанных респондентами основными для достижения профессионального успеха (% от числа ответов)**

Группа факторов	Общий результат опроса	Результат опроса для работников организаций крупного бизнеса	Результат опроса для работников организаций мелкого и среднего бизнеса
Факторы, формирующиеся в процессе обучения и практической деятельности	44,8	56,2	33,3
Факторы, отражающие личностные свойства работника	34,4	29,1	39,6
Факторы, возникающие вне системы формальных организационных отношений	20,8	14,7	27,1

внедрения технологий управления знаниями в малых организациях, поскольку почти 70% работников этих организаций не ориентируется на повышение знаний, считая, что профессиональный успех зависит от неформальных связей работника и его личных качеств.

Таким образом, в своих действиях, направленных на достижение профессионального успеха работники крупных организаций и работники малых организаций, очевидно, руководствуются разными мотивами, что является немаловажным для правильного выбора кадровой политики организации.

Результаты исследования позволяют сделать выводы о сложившейся к настоящему времени системе некоторых ценностей работников и, следовательно, о приоритетах мотивов их поведения, которые должны учитываться в процессе управления персоналом при обосновании конкретной направленности управленческих воздействий. Необходимость такого учета определяется тем, что ценности, принимаемые работниками организации как приоритетные, определяют стремление (или отсутствие стремления) работников к повышению профессиональной компетентности, их социальную позицию, а также конкретные действия, например, связанные с желанием покинуть данное место работы и т.п.

Говоря о системе ценностей, не останавливаясь на уточнении собственно понятия «ценность», принимая в целом

трактовку этого понятия, предложенную А.И. Пригожиным в его работе, посвященной практическим методам использования теории ценностей в управлении организацией [3].

Исследуя проблемы управления персоналом, имеем в виду терминальные ценности, точнее, трудовые ценности людей, собирающихся работать или уже работающих в организациях инфраструктурных отраслей региона. Подобные ценности определяют ориентиры работников, которыми они руководствуются в своих действиях относительно профессиональной карьеры. В частности, это во многом определяет, будут ли работники ориентироваться на развитие профессиональных знаний или, напротив, направят основные усилия на поиск дополнительных неформальных возможностей карьерного продвижения.

То обстоятельство, что результаты опроса студентов, не имеющих достаточно длительного опыта практической деятельности, и специалистов, имеющих подобный опыт, не вступают в противоречие, свидетельствует о том, что система трудовых ценностей в определенной степени формируется вне конкретной организации. Вместе с тем, можно предположить, что на формирование системы ценностей оказывает влияние кадровая политика, реализуемая в настоящее время менеджментом организаций, т.к. в своих ценностных ориентациях работники неизбежно учитывают сложившуюся практику

набора и отбора кадров. Эта гипотеза может быть подтверждена или отвергнута только в результате дополнительного анализа, проектируемого нами на следующих этапах исследования. Но предварительно уже на основании результатов, полученных в ходе данного исследования, можно судить о слабых местах в кадровой политике и, как минимум, говорить о необходимости уточнения критериев отбора кадров в малых организациях инфраструктурных отраслей.

Экономическая эффективность отдельных управленческих воздействий, реализуемых с учетом трудовых ценностей работников, может оцениваться на основе определения характера и величины изменений параметров трудового потенциала организации, происходящих в результате этих воздействий. Трудовой потенциал организации зависит не только от степени обеспеченности организации работниками (укомплектованности кадрами), но и от способности каждого из этих работников выполнять трудовые функции. Следовательно, при определении величины трудового потенциала организации следует использовать не только данные о плановой и фактической численности персонала, но и отдельные демографические и социально-психологические характеристики работников. В числе этих характеристик ведущее место занимает профессиональная компетентность работников, направленность и интенсивность изменения которой должны задаваться в процессе управления персоналом.

Нет необходимости доказывать связь профессиональной компетентности работников и производительности их труда, и поэтому корректная постановка управленческих задач и определение их приоритетности с учетом системы ценностей

работников организации может рассматриваться как фактор роста производительности труда работников и, следовательно, как фактор повышения эффективности управления персоналом.

Таким образом, результаты исследования позволили уточнить особенности решения проблем управления персоналом с учетом масштаба бизнеса и системы ценностей, разделяемых работниками, и выявить резервы совершенствования кадровой политики в организациях инфраструктурных отраслей региона.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Институциональные преобразования в экономике. Демография организаций в феврале 2016 г. // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: gks.ru (дата обращения: 07.06.2016).

2. Кононова Г.А., Королева Е.А. Проблемы роста производительности на транспорте // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер. Экономика. 2012. Вып. 1. С. 154–158.

3. Кононова Г.А., Циганов В.В. Факторы роста производительности труда в инфраструктурных отраслях региональной экономики // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2013. № 4. С. 159–162.

4. Матвеева А. Кому он нужен, этот малый бизнес? // Эксперт. 2016. № 20 (987).

5. Общая оценка ситуации с производительностью труда в России: старт с предпоследнего места // Рейтинговое агентство РАЕХ («ЭкспертРА»): [сайт]. URL: gaexpert.ru (дата обращения: 07.06.2016).

6. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010.