

В РОССИИ

Москва готова обсуждать новые предложения Киева по ценам на газ –  
**Медведев.**

Россия предлагает вернуться к многостороннему формату зоны свободной торговли в СНГ – **Шувалов.**

ТОП-КАДР

## ПЕРВЫЙ ДАН ДЛЯ ИНЖЕНЕРА

Кадровая проблема актуальна для всех отраслей экономики. Через эту призму можно детально рассмотреть и изучить ситуацию буквально в каждой сфере. «Национальный прогноз» начинает серию бесед руководителя Уральского офиса кадровой компании «Ventra Employment» Елены ЛАРИЧЕВОЙ с директорами крупнейших предприятий. Первый гость – генеральный директор Уральской машиностроительной компании «Пумори-СИЗ» **Александр БАЛАНДИН.**

**Елена Ларичева:**

Долгое время в российской экономике был тучный период, когда все складывалось благополучно. В той ситуации руководители предприятий активно занимались кадровыми вопросами, вкладывая деньги в привлечение и обучение персонала. Теперь же все изменилось. Многим приходится просто выживать. И перед директорами встала экономическая дилемма. С одной стороны, нужно освободиться от балласта, не приносящего прибыль, с другой стороны – это чрезвычайно дорого и психологически затратно. А впереди – рост производства, при котором персонал опять придется набирать. Тем более, что не известно, сколько он – этот подъем будет продолжаться. Любое действие в области управления персоналом, по моему глубокому убеждению, должно в итоге приводить к росту производительности труда. Как часто, вкладывая деньги в персонал, руководитель, топ-менеджер задумывается над этим или, что еще лучше, считает и сравнивает реальные показатели производительности?

**Александр Баландин:**

Давайте разделим персонал на две части. Есть те, кто работает в цехах непосредственно на производстве. Оценить их производительность и загрузку довольно несложно. Для этого создано множество инструментов. Сложнее рассматривать производительность труда в интеллектуальной сфере. Здесь много белых пятен. Простой пример: на каждом столе офисного работника стоит компьютер. Даже там, где он совсем не нужен. А это расходы – оборудование, программы и так далее. А раз есть расходы – должна быть отдача. А как определить эту отдачу? Инструментов прямого вычисления здесь нет. Их надо создавать.

На одном из наших предприятий мы 500 человек превратили в 200. Сократили почти всю надстройку. И все работает! А меня пытались убедить, что и 500 человек мало. Сейчас мы ожидаем роста заказов, и я думаю, как мне создать новую надстройку. Когда я приезжаю на японское предприятие и спрашиваю, как у них с этим делом, то выясняется, что там на 200 работников 20 инженеров. Я спрашиваю, а где техотдел, КБ, приемная директора на 500 метров? А директор стоит здесь же в кепке и робе...

В 2010 году на поддержку рынка труда на Урале будет выделено 3,8 млрд рублей – **Жуков**.

**ЗА РУБЕЖОМ**

Иран является препятствием для установления американского господства в регионе – **Ахмадинежад**.

**СОБЫТИЯ И ДАТЫ:**

**15 МАЯ**

65 лет назад Московское радио передало последнюю оперативную сводку Совинформбюро.

Есть простая управленческая задача. Два человека выполняют работу. Но ты пришел к выводу, что два – много. Кого из них надо убрать? Правильный ответ – убрать обоих и взять третьего. Они, как два брата-близнеца, не могут друг без друга. Убери одного – и сломается все. Передо мной сейчас стоит задача, чтобы, набирая новый персонал, не взять снова этих двух, а найти третьего.

**Елена Ларичева:**

Согласна: если производительность производственного персонала измерить можно и современные технологические линии легко позволяют задать нужную скорость операций, то как измерить производительность ИТР, как измерить тот самый креатив, изобретательность и инициативу, которая должна быть, в идеале, у этой части производственного персонала? Этим, в частности, нужно и должно заниматься на предприятии, это одна из стратегических функций персональщика в области экономики труда. Но далеко не на каждом предприятии это происходит.

Это стратегическая задача. Как и формирование мотивационной части. Корпоративной культуры... Это все вещи материальные и должны приносить реальную отдачу. Любая новая система мотивации должна повышать производительность, любое корпоративное мероприятие должно так сплачивать команду, чтобы повышалась эффективность производства.

**Александр Баландин:**

Мы очень тесно сотрудничаем с японскими компаниями, поэтому я могу рассказать, как там организовано дело. Работа персонала на производстве прослеживается очень четко. Она максимально структурирована и оптимизирована.

Что же касается руководства, менеджеров и инженеров, – все, что связано с работой в сфере нематериальных активов, не нормируется в принципе. Когда заканчивается рабочий день, весь отдел во главе с руководителем идет в ближайший суши-бар, где работа продолжается. Все совещания, которые у нас проходят среди рабочего дня, там перенесены на вечер. В барах идут мозговые штурмы, обсуждение проблем, идей, планов и так далее. И никого не надо принуждать к сверхнормативной активности. Уважительных причин для того, чтобы пропустить такое мероприятие, просто нет. Подчеркну, что эти «посиделки» никем не оплачиваются. У нас же – вы сами знаете: персонал работает от и до. Я пытался как-то привлечь народ к работе в субботу – так столько всего услышал, что вся охота отпала.

**Елена Ларичева:**

Я искренне завидую японским руководителям, но, к сожалению, принципы японского менеджмента очень слабо или совсем не приживаются на российских предприятиях. И причина не только в том, что японцы поощряют инициативу, а мы наказываем за нее, дело в глубинных особенностях менталитетов наших народов. Здесь нам опять придется идти своим путем, преодолевая свои трудности.

Кризис, помимо отрицательных моментов, принес огромное количество позитивных вещей. И прежде всего: ВСЕ, без исключения, руководители начали СЧИТАТЬ, сколько стоит персонал их компании, анализировать, оправданны ли данные расходы и может ли компания их себе позволить. А это уже огромный шаг вперед, в светлое будущее управленческого профессионализма.

**Александр Баландин:**

Согласен. Но это, наверно, касается не только кадровой службы, но и других подразделений. Мы движемся вперед. И уже немало достигли. Главное – понимать, куда идти.

