

УДК 388.2

В.Б.Котаева (асп., каф. МЭО), В.Р.Окороков, д.э.н., проф.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Изменение принципов функционирования отечественной экономики, переход к рыночным отношениям создает потребность в новых управленческих знаниях, вызывает интерес к управлению персоналом. Без мотивированных и хорошо подготовленных работников ни одна организация не в состоянии создать успешно работающие системы маркетинга, продаж, финансов или бухгалтерского учета. Управление персоналом тем более важно в современных условиях жесткой конкуренции и стремительного научно - технического прогресса, когда продукты, технологии, операционные методы устаревают с небывалой скоростью, а знания и навыки сотрудников становятся главным источником процветания любой организации.

Если предприятие хочет иметь устойчивую, долговременную конкурентоспособность, оно должно обладать сильным, приверженным ему персоналом, который способен решать важные для предприятия задачи. Такой персонал невозможно получить в один момент и удерживать высокой заработной платой – его нужно бережно выращивать, «поштучно» воспитывать, видеть в каждой личности, помогать в трудную минуту.

Приверженность – это преданное отношение, выражающееся в последовательной линии поведения человека, при котором максимально совпадают интересы человека и организации. Приверженность становится стилем жизни, а преданность организации – жизненным принципом. Приверженность персонала является результатом продуманной и профессиональной работы менеджмента, действия всех систем управления организацией (управления, контрольной, социальной, политической, технической). Приверженность работников организации закономерно выражается через:

- повышение эффективности организационной деятельности, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;
- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантливых работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Приверженность работника проявляется в отношении к стратегическим целям и политике, ценностям и стилям управления. Если цели и политика предприятия противоречат интересам работникам, он будет склонен сопротивляться и уклоняться от активного участия. Если цели и политика не противоречат интересам работника, он будет лоялен. Если работник понимает, что цели и политика организации соответствует его интересам, можно рассчитывать на его преданность компании, которая проявляется в оптимистической оценке будущего, самоконтроле, внутренней мотивации к трудовой активности и гордости за принадлежность к предприятию.

К сожалению, и до сегодняшнего дня в кадровой политике российских промышленных предприятий преобладает пассивное поведение в управлении персоналом: не развитие персонала, а его использование, не индивидуальный, а общий подход к персоналу; не системный, а фрагментарный подход к мотивации персонала; не планирование и предупреждение, а борьба с последствиями.

Многие структурные подразделения предприятий не обеспечены кадрами нужных специальностей, руководители и специалисты всех уровней редко перемещаются по горизонтали, т.е. система кадровой ротации, обеспечивающей гибкость рабочей силы, ее компетентность, высокую квалификацию и конкурентоспособность отсутствует. Соответственно, упускается простейший способ расширения кругозора наиболее ценной в иерархической структуре персонала части – руководителей и специалистов, развития у них более широкого взгляда на свое предприятие, выявления их потенциала.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако, следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее следует рационализировать.

Таким образом, в каждой организации должна быть выработана система перемещений персонала. Она должна быть составлена отделами по управлению персоналом во взаимодействии с руководителями отделов (цехов). Начальники отделов должны заниматься выявлением оптимального периода для пребывания в должностях, составлением схем перемещений своих подчиненных. Для этого руководителям необходимо пройти курс обучения. Для преодоления сопротивления внедрению такой системы необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления, ее внедрение возможно только по инициативе высшего руководства. При этом важно, чтобы перестановки осуществлялись справедливо, чтобы легкие или трудные должности распределялись равномерно. Для того чтобы система ротаций могла эффективно функционировать, работники должны обладать высокими интеллектуальными и волевыми качествами. Поэтому на этапе подбора персонала важно, чтобы отбирались именно самые лучшие кандидаты.

Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что же не устраивает в нынешней мотивации персонала. Лучшие западные компании регулярно (не реже раза в год) проводят опрос своих сотрудников по ключевым вопросам, связанным с их трудом. При этом важно, что такой опрос является не только формой обратной связи, позволяющей своевременно уловить изменения в настроении людей, но и способом общения персонала со своим руководством. Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Но эти цели достижимы при определенных условиях. Результаты опроса должны быть доведены до сведения персонала. Полученная информация должна послужить основой для действий, призванных позитивно повлиять на мотивацию работников. Формальный подход к опросу персонала, отсутствие своевременной информации у работников о полученных результатах и неготовность администрации предпринять какие – либо шаги по решению выявленных проблем сводят на нет всю проделанную работу.

Изучение удовлетворенности работников своим трудом должно быть доверено специалисту. Только специалист сможет подготовить качественный инструмент для проведения исследования и верно организовать саму процедуру опроса. Профессиональные знания необходимы и для качественной обработки полученных результатов, и для верной их интерпретации при подготовке рекомендаций руководству.

Кто и как должен поощряться за вклад в конкурентоспособность предприятия? Все работники должны быть заинтересованы в росте высококачественной продукции и трудовой прибыли. Это их вклад. Дополнительно же за повышение конкурентоспособности

предприятия, чтобы не было излишнего дублирования, следует поощрять только генераторов крупных управленческих, научно - технических и производственных идей. При этом не любых идей, а только тех, которые служат вкладом в конкурентоспособность предприятия. Например, при разработке стратегической политики предприятия, текущих бизнес-планов – за открытие новых рынков сбыта товаров, внедрение методов существенного удешевления товаров и т.п., то есть речь идет о таких разовых идеях, поощрение которых не предусматривается действующими на предприятии положениями о премировании за текущие успехи. При этом важно повышение конкурентоспособности как предприятия в целом, так и конкретных товаров. Во всех подобных случаях размеры поощрения нельзя рассматривать в заранее утвержденных шкалах и нормах, их должен определять руководитель предприятия индивидуально для каждого случая.

Подобных единовременных вознаграждений будет, разумеется, немного. Однако, значение их для судьбы коллектива в условиях жесткой конкуренции трудно переоценить. Главное здесь – нацелить творческие способности генераторов идей на повышение конкурентоспособности предприятия.