

Белоусова А.М.

г. Белгород

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Персонал является важнейшей функциональной подсистемой предприятия и представляет собой ценнейший ресурс инновационного развития. Обладая особыми стратегическими и оперативными функциями, человеческий фактор играет центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства. Противоречия между массовым традиционным производством и непреложностью инновационного развития особенно обостряются при переходе к рыночным отношениям. Это обстоятельство требует перестройки всей системы управления персоналом и отношений к человеческому ресурсу.

Проблемы управления персоналом обсуждаются достаточно давно. Отечественная история теории управления персоналом насчитывает 80 лет, и за это время сделаны не только важные открытия, обнаружены и статистически доказаны многие закономерности, но и накоплен большой опыт практического разрешения разнообразных проблем как в системе общего, так и в системе непосредственного управления персоналом. Специально для решения проблем управления персоналом создаются кадровые службы (службы управления персоналом), реализующие разнообразные программы кадрового менеджмента – программы адаптации, мотивации, оценки, продвижения, обучения и ротации персонала. Малочисленные организации таких проблем, видимо, не испытывают, так как руководителям подразделений и небольших организаций в основном адресуются книги по конфликтологии и психологии управления, типичным содержанием которых выступают вопросы стиля управления и индивидуальных особенностей сотрудников.

Рост числа небольших организаций, захватывающих все больший объем рынка труда, входит в противоречие с традиционной устремленностью теории организаций и теории управления персоналом к исследованию закономерностей развития крупных предприятий и компаний. Все яснее выражена потребность в эмпирических исследованиях и теоретических обобщениях практики кадрового менеджмента именно в малочисленных организациях. Обострение этой потребности во многом способствовало тому, что в последнее время выросло число публикаций в журналах, адресованных владельцам бизнеса, самостоятельно управляющим своими компаниями, посвященных проблемам управления персоналом. Так, например, журнал «Бизнес сегодня» с марта 2006 года ввел раздел «Управление человеческими ресурсами», новый петербургский журнал «Профессия – директор» публикует подборки статей, посвященных вопросам кадрового менеджмента. Эти факты свидетельствуют о том, что руководители небольших организаций проявляют все больший интерес к вопросам повышения эффективности за счет грамотного управления человеческими ресурсами.

Небольшой размер организации, ограниченное число сотрудников являются причиной особой формы зависимости клиентоориентированной компании от работника. Каждый сотрудник, работая со своей группой клиентов, становится для этих клиентов провайдером услуг. В конечном счете потребителю становится не столь важно, с какой компанией он имеет дело, так как все его проблемы решает конкретный менеджер. Менеджер в этой ситуации становится определенным буфером между клиентским полем и компанией, постепенно присваивая себе ресурс, созданный с помощью базового продукта компании, — клиентскую базу. Присвоение клиентской базы может быть скрытым — в этом случае менеджер использует компанию в качестве донора, заключая с клиентом за вознаграждение невыгодные для компании договоры. Открытое присвоение клиентской базы представляет собой наиболее нежелательный для компании вариант отношений, так как в этом случае сотрудник уходит из компании к конкуренту, унося за собой клиентскую базу в качестве оснований для получения в компании-конкуренте более выгодных условий найма.

Перечисленные проблемы становятся все более очевидными и затрагивают не только малые и средние компании, но и более крупных игроков рынка, в особенности — в сфере недвижимости и страхования. Одним из следствий осознания данных проблем выступает повсеместное повышение интереса к проблемам мотивации, особенно — к вопросам развития лояльности персонала. В этой связи необходимо отметить, что заинтересованность организации, готовность руководства к инвестициям в персонал именно в ситуации клиентоориентированного бизнеса сопровождается сопротивлением самих сотрудников. В частности, это сопротивление касается обучения, введения изменений в систему оплаты труда, изменения форм и методов контроля и отчетности. Сотрудники предпочитают оставаться в качестве уникальных специалистов, владеющих «особыми секретами», пытаются остаться единственными носителями профессиональных технологий, настаивают на их «непередаваемости». Сотрудники стремятся всеми доступными им способами сохранить собственную автономию, что приводит рано или поздно к тому, что все организационные инвестиции в персонал остаются невозвратными.

Особую остроту этой проблеме придает и объективный фактор, — действительно, в небольших организациях практически все специалисты уникальны. В компании, где работает до 20 человек, половина сотрудников имеет не только особый опыт, но и особый профессиональный и организационный статус. Компании часто нужен только один маркетолог, один специалист по рекламе, один системный администратор и так далее. Отсутствие массовости превращает всех сотрудников в специалистов, они перестают чувствовать себя и реально быть исполнителями, и это порождает дополнительные трудности управления. Результативность сотрудников трудно оценивать, практически невозможно ввести обоснованные нормы выработки и сформировать планирование деятельности. Управленческие про-

блемы небольших организаций показывают, что именно в маленьких компаниях эффективность деятельности обеспечивается только индивидуальными особенностями сотрудников. Фактически, речь идет о том, что в больших по численности организациях, как нигде, очевидна связь общего и кадрового менеджмента. Именно поэтому собственно кадровые подходы к решению управленческих проблем не дают результата, а специалисты в области кадрового менеджмента вынуждены просить профессиональную поддержку коллег, компетентных в вопросах общего (организационного) менеджмента.

Значительное отличие инновационных подходов от традиционных проявляется и в системе отбора работников. При традиционном подходе необходимый объем работы по набору определяется в значительной мере разницей между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней. В инновационной деятельности, которая характеризуется неопределенностью и значительным риском, сложно прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Необходимо оценить соответствие возможностей имеющихся работников с точки зрения их адаптации к стохастическим социальным процессам и уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности.

Инновационный тип современного производства по-новому формулирует проблему профессиональной успешности, а в связи с этим формирует особую систему отбора, переобучения и социальной адаптации работника. Новая ситуация заставляет искать нетрадиционные социальные технологии, требует от работника умения сочетать врожденные и приобретенные качества с требованиями окружающей его среды, воспринимать широкий спектр трудовой мотивации. Инновационные структуры требуют от работника особой гибкости и подвижности мышления, эффективной системы восприятия, особого типа внутренней потребности в творчестве, своеобразной формы самореализации и интеграции в социальную систему. Они ориентированы в первую очередь на высококвалифицированную рабочую силу, центральным звеном которой является личность новатора-ученого или новатора-менеджера. Ключевой фигурой в инновационной деятельности становится интеллектual, для которого наибольшее значение приобретает смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация. Особые требования к ключевой фигуре новатора должны сочетаться с четкой согласованностью действий, с совершенствованием коммуникативных процессов и межличностных отношений.

Многие зарубежные компании при конкурсном отборе инновационных менеджеров используют тесты соответствия качеств работника требованиям условий деятельности инновационного управляющего. Важнейшими качествами при отборе конкурсантов являются организаторские способности, опирающиеся на логико-дидактические навыки, инициативность, целеустремленность, упорство в достижении целей. Наиболее высокую оценку получает тот кандидат, в котором лидерство сочетается с высокой ответствен-

ностью, дружелюбным отношением к окружающим, а оперативность и точность – со своевременностью принимаемых решений.

Указанные проблемы свидетельствуют о том, что построение системы управления персоналом в условиях инновационной экономики в организациях малого и среднего бизнеса имеет свои закономерности, во многом отличные от сходных по содержанию закономерностей развития систем управления персоналом крупных предприятий и организаций.

Богатырева М.Р., Миханова Е.Г., Малюк А.В.

г. Уфа

СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ОРГАНИЗАЦИИ

Во многих компаниях адаптации уделяется непростительно мало внимания. Руководители таких компаний считают, что есть инструкции, есть регламенты, пусть новичок берет их, изучает, а что ему непонятно – пусть спрашивает. Проблема здесь в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию. Кроме того, здесь очень многое зависит от корпоративной культуры. Конечно, при благожелательном отношении сотрудников компании к новому коллеге он довольно быстро войдет в курс дела. Однако во многих компаниях отношение к новичкам подчеркнуто пренебрежительное. Совсем другое дело, когда есть продуманная система адаптации, которая позволяет не только быстро войти в курс дела организации, но и может сократить издержки компании, а соответственно и увеличить прибыль.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Так, например, ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность будет способствовать достижению необходимой эффективности работы в минимальные сроки и уменьшению количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей [1].

Рассмотрим выгоды, получаемые сотрудником после прохождения адаптации. Одним из главных положительных аспектов эффективной адаптации является получение полной информации, требуемой для эффектив-