

Якищик О.Л., Осипова Е.В.*

Красноярский государственный агроуниверситет

*Хакасский политехнический институт – филиал Красноярского государственного технического университета, г. Абакан

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Знания становятся наиболее значимым фактором производства, а управление интеллектуальными ресурсами – одной из актуальных задач в процессе организационного развития современного производства. В данной статье рассмотрены особенности эффективного управления персоналом в процессе организации производства. Авторы освещают вопросы управления интеллектуальными ресурсами, использования различных методов управления персоналом.

Современная рыночная ситуация в мире характеризуется усилением конкуренции, сопровождающейся возрастанием роли отношений предприятий с внешними и внутренними контрагентами. В этих условиях уровень добавленной стоимости определяется не столько материальными ресурсами фирмы, сколько знаниями ее работников, проявляемыми в новых продуктах, технологиях и закрепляемыми в виде брендов, патентов, лицензий, внутриорганизационных отношений, отношений с партнерами и клиентами, то есть в виде интеллектуального капитала.

Анализ работы ведущих зарубежных и отечественных предприятий показывает, что в условиях новой экономики именно интеллектуальный капитал определяет конкурентоспособность предприятий, являясь ключевым ресурсом развития. Особенно актуально это для предприятий машиностроительных предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России по двум причинам: во-первых, именно ОПК исторически сосредотачивал основной запас интеллектуальных ресурсов страны, но на сегодняшний день здесь остра проблема старения ключевого персонала, что инициирует необходимость передачи его знаний и умений молодому поколению; во-вторых, именно в ОПК еще сохранились наукоемкие производства, способные обеспечить создание добавленной стоимости, обновление и повышение конкурентоспособности продукции военного и гражданского назначения отечественного производства, что свидетельствует о важности развития предприятий ОПК как основы развития экономики страны в целом. Все это указывает на необходимость совершенство-

вания механизмов использования интеллектуального капитала, определяющего потенциал развития предприятий ОПК.

В условиях новой экономики традиционные методы управления оказываются не всегда адекватными ситуации. Одной из важнейших угроз, которая при разумном подходе может стать возможностью, является необходимость учитывать новый фактор производства – интеллектуальный капитал. Этот фактор постепенно вытесняет с первого места традиционные, позволявшие в индустриальной экономике получать прибыль, что требует изменения взглядов на управление и поиска новых способов повышения его эффективности.

Изменения должны коснуться в первую очередь роли руководителя организации. Ее эволюция началась в зарубежных компаниях намного раньше, а теперь и в российском бизнесе наблюдается аналогичный процесс. Сначала руководителями были инженеры-технократы, стремившиеся рационализировать производство за счет техники и незначительного «неинтеллектуального» человеческого участия. Затем руководителями разных уровней стали экономисты, видевшие главную цель в максимизации прибыли за счет повышения производительности труда, экономии ресурсов, т. е. обеспечении экономической эффективности предприятия. В настоящий момент наблюдается тенденция продвижения специалистов по управлению, в том числе по управлению человеческим капиталом, экономическая эффективность дополняется социальной эффективностью, проявляющейся в степени удовлетворения работников и достижения их целей, что яв-

ляется ответом на требования экономики знаний.

Управление интеллектуальными работниками расширяет перечень необходимых руководителю качеств – теперь в организации наблюдается не иерархическое подчинение, а подчинение как результат авторитета руководителя в глазах интеллектуальных работников. Так, традиционный работник, для которого главным мотивом работы являлось получение материального вознаграждения, готов подчиняться и выполнять приказы того, кто его выплачивает, независимо от адекватности приказа, отношений с руководителем и пр. Этому способствовала и возможность контроля и оценки традиционных работников – по количеству отработанных часов, изготовленных изделий и пр. – что ставило рабочих в зависимость от руководителя и не позволяло саботировать его решения (хотя и освобождало от ответственности за адекватность выполняемых заданий, что редко присутствует в работе интеллектуальных работников). Интеллектуальные работники в этом смысле свободны – контролировать выполнение ими должностных обязанностей крайне сложно – поскольку они продают работодателю не способность к труду, как традиционные работники, а результаты интеллектуальной деятельности, процесс достижения которых скрыт [1]. Отличительное качество интеллектуальных работников – уникальная способность адекватного восприятия информации и переработка ее в готовые продукты, новые знания. Инвестиции в развитие интеллектуальных работников должны иметь результатом не только увеличение заработной платы, но и главное – улучшение качества создаваемых интеллектуальными работниками благ.

В связи с этим необходимо выстраивание отношений с интеллектуальными работниками не в ключе «работа на организацию», а в стиле «работа вместе с организацией». Причинами этого являются: понимание интеллектуальными работниками своей роли в организации, возможность успешного функционирования вне конкретной организации, отсутствие значительных проблем в удовлетворении материальных потребностей и др., что ставит организацию в зависимость от данной категории работников и требует

использования методов, при которых реализация способностей интеллектуальных работников будет наиболее эффективной.

Однако, прежде чем говорить о необходимости новых подходов в управлении, следует рассмотреть традиционные методы управления. Под методами управления понимают способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией [2]. Обычно различают основные три группы методов: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т. п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: заработная плата, премии, авансы, материальное стимулирование; формами косвенного воздействия: хозяйственный расчет (самоокупаемость), участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и

психологии. Эти методы могут быть направлены на группу сотрудников и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относятся: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу способов психологического воздействия в организации относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т. д. [3].

Рассмотрим особенности применения указанных методов управления в процессе организационного развития предприятия в современных условиях экономики, основанной на знаниях. Особенностью управления персоналом в ходе организационного развития является необходимость широкого привлечения и использования интеллектуальных работников, доля которых в организациях различных отраслей хозяйства постоянно возрастает. Особенно это актуально для машиностроительных предприятий ОПК, в которых преобладающее большинство ключевых сотрудников может быть отнесено к интеллектуальным работникам.

Применение экономических методов управления, в частности прямого экономического воздействия, в отношении интеллектуальных работников ограничено слабой материальной заинтересованностью последних. Так, у подобных работников, как правило, отсутствуют значительные проблемы в удовлетворении материальных потребностей (уже приобретена квартира, машина, имеются определенные накопления и пр.), поэтому они могут позволить себе выбор организации, предоставляющей не максимальную заработную плату, а возможности для профессионального и личностного роста, интересную работу, цели которой понимаемы и разделяемы работниками, установлены доброжелательные отношения в коллективе и пр. Однако это не подразумевает, что организация может экономить на оплате труда интеллектуальных работников, напротив, такие профессионалы осведомлены о своей стоимости на рынке труда, но размер заработной платы не является для них главным стимулом. Необходимо отметить также, что размер денежного вознаграждения, которое обычно готовы предложить руководители российских предприятий, не имеет стимулирующего эффекта для интеллектуальных работников. И наоборот, размер вознаграждения, способного стимулировать такого работника, намного превышает суммы, которые готовы потратить руководители на эти цели. Эти психологические особенности руководителей предприятия приводят к тому, что прямое материальное стимулирование не оказывает значительного мотивационного воздействия на интеллектуальных работников. Признанием важности и расширением ответственности данной категории работников может служить применение косвенного экономического воздействия путем внедрения хозяйственного расчета (самоокупаемости) и участия в прибылях с предоставлением акций, облигаций организации.

Группа административно-правовых методов управления также требует корректировки в современных условиях. Так, организационное воздействие, предполагающее использование устава, организационной структуры, штатного расписания, должностных инструкций и пр., для управления интеллектуальными работниками ограничено по той

причине, что при выполнении своих производственных задач данные работники не привязаны к конкретному рабочему месту и времени, организации и средствам производства и способны выполнять свои обязанности вне их. Даже психологически интеллектуальные работники ассоциируют себя не с конкретной организацией, а с профессией, и референтной группой для них являются не другие работники данного предприятия, а подобные им профессионалы, где бы те ни работали. Например, если на предприятии принято «не высовываться», а среди представителей профессии отстаивание своего мнения считается профессионализмом, интеллектуальный работник скорее будет себя вести как профессионал, а не так, как принято в данной конкретной организации. Кроме того, интеллектуальные работники, как правило, выполняют творческие задачи, требующие значительного подготовительного процесса, определенного настроения и обстановки. Поэтому жесткое ограничение их рабочего процесса может привести к обратному результату. Неэффективность распорядительных и дисциплинарных воздействий на интеллектуальных работников продемонстрируем следующим примером. Так, конструктор месяц разрабатывает идею, еще месяц дорабатывает ее, но, несмотря на то, что результат появляется спустя два месяца, это не говорит о том, что конструктор не выполнял порученное руководителем задание, так же как и не говорит об обратном – представленный результат мог быть достигнут за полчаса, а все два месяца конструктор создавал видимость работы, саботируя задание руководителя, не являющегося для него авторитетом, не понимая и, следовательно, не разделяя целей организации. Иначе говоря, если работник заинтересован по каким-либо причинам остаться в организации, цели которой он не разделяет и руководитель которой не является для него авторитетом, в силу интеллектуальной развитости и профессионализма он найдет возможности, открыто не вступая в конфликт, саботировать административно-правовое воздействие на него.

Применение жесткого административного воздействия на интеллектуального работника чревато для организации и тем, что он в силу своего опыта и интеллекта не хуже

руководителя знает специфику его (руководителя) деятельности и в ответ способен не только скрыто саботировать или уволиться из организации, но и квалифицированно «угрожать» предприятию и руководителю через государственные, контрольные органы, вышестоящих руководителей и пр. по направлениям, не связанным со своей деятельностью, но весьма значимым для руководителя. Решение созданных интеллектуальным работником «сторонних» проблем отвлекает руководителя от жесткого давления и контроля интеллектуального работника, что позволяет последнему эффективно заниматься своими прямыми обязанностями в той форме, которую он считает правильной.

В отношении группы социально-психологических методов также существует необходимость разделения их на более и менее применимые к интеллектуальным работникам методы. Так принуждение, осуждение, требование, запрещение, командование и прочие воздействия, имеющие негативную окраску и цель навязать волю руководителя, будут саботироваться работниками по причинам, аналогичным в случае с административно-правовыми методами. В то время как использование моральных принципов, партнерства, подражания, вовлечения, просьбы, совета и прочих воздействий, демонстрирующих внимание к работнику, стимулирует его на поддержание благоприятного климата в организации и более эффективное выполнение своих обязанностей. Особенно значимо здесь поведение руководителя, определяющее мотивацию и поведение персонала – то, что принято делать в этой организации, а за что накажут. Это весьма действенный механизм формирования корпоративной культуры организации – работники ориентируются не на продекларированные в уставах, положениях, приказах и выступлениях руководства нормы поведения, а на действительное их выполнение руководителем.

Мотивация работников не менее важна в современном управлении организацией. Выделяют три аспекта мотивации [4]:

- **мотивация привлечения работника.** Важность их варьируется в зависимости от того, человек ищет работу или организация ищет работника. К факторам мотивации привлечения относят: размер заработной

платы, премий, возможность участия в прибылях и пр.; репутация предприятия, характер его деятельности; уровень и название должности, размер полномочий и ответственности, возможности карьерного роста; наличие корпоративной инфраструктуры – столовой, транспорта, спортзала и пр.; месторасположение и внешний вид предприятия, рабочих мест; личные и профессиональные качества руководителя и развитость корпоративной культуры; соблюдение КЗоТа и налоговая легальность и пр.;

• **мотивация удержания работника.** Она может быть осуществлена в виде корпоративных программ или индивидуальных условий для ценного сотрудника при сигнале о его возможном уходе. Необходимость последних говорит, что на предприятии отсутствует система отслеживания развития сотрудника и создания условий для реализации его возросших способностей. Организационные меры удерживающей мотивации включают: программы по развитию способностей персонала и карьерного роста; кредитование, бонусы, социальные пакеты, льготы, привязанные к стажу работы, квалификации, достижениям в организации и пр.;

• **мотивация работника к эффективному труду.** Является наиболее сложной для большинства организаций. Мотивировать интеллектуальных работников особенно сложно руководителям, предпочитающим использование отрицательной мотивации (моральные и материальные наказания, тотальный контроль времени и деятельности работников и пр.), поскольку она призвана повышать внешние признаки исполнительской дисциплины, а не стимулировать творчество, инициативу, на чем основана профессиональная деятельность интеллектуальных работников. Однако в российских организациях данный тип мотивации является доминирующим, что подтверждают, например, исследования прак-

тики наказания сотрудников на отечественных предприятиях, проведенные Национальным союзом кадровиков по заказу журнала «Секрет фирмы». Согласно полученным данным, 88% компаний, принявших участие в опросе, наказывают сотрудников систематически или время от времени, 74% фирм используют штрафы, 30% – публичное порицание и моральное давление, 19% компаний немедленно увольняют нарушителя. Возможно, истоком такого подхода в управлении является планово-административная экономика, в которой руководитель должен был только обеспечить выполнение коллективом плановых заданий, что требовало исполнительности и дисциплинированности большей части персонала. В современных рыночных условиях при распространении экономики знаний, где конкурентные преимущества завоевывают инициативные сотрудники, способные самостоятельно ставить цели и определять пути их достижения, указанный управленческий подход оказывается неэффективным. Руководители же, видевшие результаты применения отрицательной мотивации на некоторую часть персонала, не видят разницы между исполнительскими и интеллектуальными работниками и стремятся мотивировать последних на эффективную работу теми же методами. Это неизбежно приводит к ситуации, когда такой сотрудник, ценности которого не разделяются и не удовлетворяются, снижает эффективность работы и продолжает ее лишь до ухода из организации.

Таким образом, традиционные методы управления организациями в связи с происходящими изменениями бизнес-среды и необходимостью опережающего темпа развития должны быть скорректированы в сторону снижения запрещающих и наказывающих и формирования стимулирующих методов управления персоналом вообще и интеллектуальными работниками в частности.

Список использованной литературы:

1. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
2. Гмюр М. Набор руководящих кадров на наукоемких предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 85-90.
3. Теория управления / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.
4. Чемяков В.П. Стратегические цели и задачи оплаты труда персонала. Баланс интересов и коренное противоречие кадрового менеджмента // <http://cnt.online.ru/mpl>.