прививая свежие ростки

решение проблем адаптивности системы управления персоналом предприятия, находящегося на стадии роста

Сегодня в условиях динамических изменений внешней и внутренней среды организаций, функционирующих в условиях существующей нестабильности переходной экономики России, руководству необходимо разрабатывать и внедрять такие системы управления персоналом предприятий, которые позволяют их сотрудникам своевременно адаптироваться к грядущим переменам.

Романова Л.В.
соискатель, ст. преподаватель кафедры «Экономика и управление предприятием» Тверского технического университета, коммерческий директор ООО «СтройТрейд»

В условиях быстрого роста организации, смены приоритетов, ценностей для предупреждения кризисной ситуации связанной с непониманием работниками новых задач и целей компании, отсутствием необходимых знаний и уровня профессиональной подготовки, сопротивлением коллектива внедрению новых методов работы, недостаточным уровнем мотивации персонала необходимо заранее подготовить персонал компании к неизбежным переменам.

В развитии предприятия можно выделить следующие этапы: рождение, рост, зрелость, старость, умирание.

Этап роста организации характеризуется его быстрыми темпами, что приводит к значительному количеству проблем: несоответствие объемов спроса росту производства; отсутствие разработанных систем мотивации; проблемы с распределением ролей и ответственности; ориентация на продажи, а не на прибыль, неадекватная система учета; неадекватная система контроля и оценки.

На данной жизненной ступени наиболее часто реализуемой стратегией является стратегия динамического роста. Смысл ее в изменениях цели и структуры предприятия для повышения его конкурентоспособности. Выделенные про-

блемы и задачи данного этапа позволяют разработать стратегию в области персонала, позволяющую предотвратить непонимание и сопротивление изменениям и создающую необходимые условия для развития потенциала сотрудников.
Реализация мероприятий в системе управления человеческими ресурсами происходит по следующим направлениям:
1. Система найма, отбора и адаптации персонала. В связи с активным ростом организации на данном этапе возникают проблемы управляемости. Руководитель организации должен хорошо продумать вопросы изменения структуры организации и принципы управления. Основной задачей на данном этапе является поиск опытных, высококвалифицированных сотрудников, способных осуществить планируемые перемены. Для этого необходимо разработать основные принципы и процедуры оценки персонала, а также вести активную работу по его привлечению. Вакантные позиции управленческого звена в первую очередь должны замещаться за счет существующего штата сотрудников.
Также нужно учитывать возможность активного использования временного набора персонала. Этот подход в некоторых случаях может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.
Таким образом, основная задача на данном этапе – набор сотрудников. Одновременно возникает необходимость в создании штатного расписания, должностных инструкций и конечно процедур адаптации персонала, так как поток новичков будет увеличиваться.
2.Система обучения и продвижения. Организация растет, постепенно превращаясь в систему. Цели компании четко определены, согласно стратегии упор должен делаться на эффективность инноваций, что требует от сотрудников предприятия глубоких знаний во многих областях. Для того, чтобы заполнять появляющиеся в связи с ростом компании вакансии своими сотрудниками, необходимо своевременно определять и удовлетворять

вакантные позиции управленческого звена в первую очередь должны замещаться за счет существующего штата сотрудников

повышения квалификации и продвижение должны быть четко формализованы и структурированы

потребность персонала в обучении, что позволит также воздействовать на процесс развития новых технологий внутри компании. Повышения квалификации и продвижение должны быть четко формализованы и структурированы, только тогда развитие персонала будет отвечать целям организации.

Для реализации данной задачи руководство может организовывать обучение в рамках своей компании, отправлять молодых специалистов на стажировку или обучение в другие организации или специализированные курсы. Затраты на обучение давно считаются прибыльным капиталовложением. Страны, имеющие современную систему и программы непрерывного образования, лидируют в условиях жесткой конкуренции.

3.Система мотивации и стимулирования работников. Материальная, социальная и корпоративная составляющие системы мотивации представлены на этой стадии в полном объеме. Бурный рост компании вызывает приток в нее новых кадров. Это многопрофильные специалисты, востребованные рынком, их привлекает масштаб задач и возможность реализовывать собственные проекты. Но одновременно происходит и выбытие творческих личностей, составлявших костяк компании на первом этапе. Они покидают организацию, так как ее структура становится более формализованной, начинается работа по целям.

Для того чтобы отток ценных работников не усиливался необходимо построить систему мотивации, имеющую персонифицированное начало.

Творческим личностям необходимо дать широкие возможности для деятельности, обеспечить денежную поддержку проектов, инновационных идей, обеспечить связь с руководством.

Профессионалов, привлекаемых в данный период, интересует кроме материальной составляющей возможность продвижения к ядру компании, внимание руководства, в будущем – участие в прибыли компании.

Молодых специалистов, активно ищущих работу в растущих компаниях, привлекает перспектива

карьерного роста и высокая заработная плата, а также возможность повышать свой профессиональный уровень, проходя дополнительное обучение как внутри, так и вне организации.

Всем выше перечисленным категориям работников необходимо обеспечить социальную защиту. Каждая организация имеет собственный пакет, ограниченный, ее денежными возможностями.

Что касается материального стимулирования персонала, то здесь действительно отлично зарекомендовала себя система В.И.Бовыкина, объединившая в себе тарифную, контрактную и систему участия в прибылях.

4. Система оценки и контроля. Система оценки труда, действующая на предприятии данного этапа развития, должна быть тесно связана с системой мотивации персонала организации. Она призвана обеспечить четкую связь рабочих результатов и оплаты труда и сделать эту связь понятной для работников.

На втором уровне развития организации возможно применение системы оценки, используемой в своей методике Бовыкиным. На предприятии устанавливаются определенные стандарты результативности труда, вырабатывается политика проведения оценочных процедур. Основной действующей силой являются линейные менеджеры, контролирующие своевременность и точное выполнение работ и проводящие периодическую аттестацию. Работнику присваивается тариф по уровню квалификации и ценности труда. Периодическая оценка качества труда, выполняемая с помощью оценочных листов, позволяет работнику корректировать свой тариф, если он работает над собой, повышая квалификацию, а его работа усложняется, что в сою очередь отражается на его доходе.

Кроме представленной системы оценки труда, необходимо использовать так называемую неформальную оценку, когда оценивается рабочее поведение, отношение к делу, организации. Она позволяет сформировать работнику необходимые установки и лучше усвоить требования профессиональной роли.

профессионалов интересует возможность продвижения к ядру компании, внимание руководства, в будущем – участие в прибыли компании

5. Система трудовых отношений. На любой стадии развития компании организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства организации.

Как известно, организационная культура начала формироваться самопроизвольно на первом этапе жизни организации. На вопрос о том помогает ли она в работе компании или мешает, должен ответить руководитель организации на этапе интенсивного роста.

Ответ на данный вопрос определяет два варианта действий. Если помогает, то необходимо ее поддерживать и развивать, так как на данном этапе часто происходит ее размывание новыми сотрудниками. Чтобы этого не происходило необходимо:

- принимать на работу людей соответствующих или способных воспринять ту корпоративную культуру, которая имеет место в организации,
- представить в наглядном виде, т. е. зафиксировать на бумаге правила и нормы поведения в организации,
- увольнять и наказывать сотрудников, отклоняющихся от норм организационной культуры.

Если культура замедляет процесс движения организации к намеченным целям, то необходимо изменять и корректировать корпоративную культуру в соответствии с целями и стратегией.

На стадии активного роста может возникнуть ситуация, когда компания растет слишком быстро, тогда следует обратить внимание: «здорова» ли ее культура. Если внешняя среда динамична, открытость к эволюционным изменениям должна стать убеждением в системе ценностей компании, персонал должен воспитываться в духе постоянного поиска нового. Принципы инновационности необходимо заложить и в кадровой политике организации. Это непрерывность обучения, гибкая система оплаты, творческий подход к делу и т. д.

молодых специалистов привлекает перспектива карьерного роста и высокая заработная плата, а также возможность повышать свой профессиональный уровень

политика vs. страх!

На втором этапе развития и применении стратегии динамического роста корпоративная культура может включать в себя черты культуры предпринимательского типа и культуры задачи. Именно они отвечают потребностям быстрых изменений в условиях перемен во внешнем и во внутреннем окружении.

Результат от внедрения предложенных автором мероприятий зависит, прежде всего, от того, насколько грамотно осуществляется данный процесс. Объяснив персоналу все достоинства принятых решений, можно добиться высоких результатов в работе и сформировать лояльный организации коллектив.

принципы инновационности необходимо заложить и в кадровой политике организации

Литература

1. Шекшня С.В. Эффективное управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-синтез», 2002. -199с.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.-М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
3.Маслов.В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288с.
4.Одегов Ю.Г. Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности, 2004
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832с.
6.Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. –224с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. 2-е издание–М.: ЗАО «Издательство «Экономика»,2004. – 362с.

КЭ

В следующем, июльском номере читайте статью автора «Решение проблем адаптивности системы управления персоналом предприятия, находящегося на стадии зрелости».