новое платье...

инновационная система управления персоналом на малых и средних предприятиях

Переход страны на рыночные отношения в корне изменил как концепцию управления персоналом, так и выбор средств и методов практической реализации задач такого управления в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия.

подразделения приходиться управлять своим персоналом. Но, как показывает российский опыт, многим руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто они к этому приходят достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок.

А нужно ли руководителю учиться управлению персоналом? Ведь можно нанять соответствующего специалиста или создать кадровую службу. Можно пользоваться услугами действующей в компании кадровой службы, если таковая есть. Но где гарантия, что этот специалист или эта кадровая служба будут действовать правильно, с применением эффективных подходов и методик?

В большей мере такая гарантия может быть обеспечена, если руководителю есть, с чем сравнивать. А для этого ему, как минимум, необходимо четко представлять основы управления персоналом в современной организации.

Недостаточный уровень управленческого образования приводит к тому, что руководитель часто не способен делегировать полномочия своим подчиненным, кроме того, у него

Лясников Н.В.

профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент организаций» **Дудин М.Н.**

д**уоин м.н.** ст. преподаватель кафедры «Менеджмент организаций»

Российская академия предпринимательства, г. Москва существуют трудности при постановке целей деятельности для работника, а также при оценке результатов этой деятельности. В результате, основным способом воздействия на работников является изменение величины заработной платы. Думается, решение этой проблемы зависит от готовности предпринимателей изучать и воспринимать современные организационные и психологические методы управления персоналом. Однако для этого потребуется достаточно длительное время, так как сложившиеся психологические стереотипы преодолеваются с большим трудом.

Руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса. Его деятельность затрагивает все этапы управления, начиная с разработки инновационной идеи и планирования, до осуществления контроля над ходом внедрения инноваций. Именно поэтому в современных условиях претерпевает значительные изменения система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления, и, особенно, к руководителям высшего управленческого эшелона компаний.

Одним из основных условий эффективности деятельности организации и ее инновативности является «эффективность» самих руководителей. Безусловно, для проведения серьезной перестройки всей деятельности компании руководителю необходимо обладать такими личными характеристиками, как уверенность, способность убеждать, профессионализм, опыт и креативность.

Выполняя задачу адаптации фирмы к изменившимся условиям, руководителям самим необходимо адаптироваться к новым условиям, иногда полностью меняя стиль управления и максимально мобилизуя свои усилия. На первое место должны выйти: лидерство, доверие, личный энтузиазм и уверенность в успехе. Быть руководителем в современных усло-

недостаточный уровень управленческого образования приводит к тому, что руководитель часто не способен делегировать полномочия своим подчиненным

¹ Повышение эффективности деятельности малого инновационного предприятия. http://revolution. allbest.ru/management/00004228.html

виях означает: иметь способность к рискам и их анализу, оказывать помощь служащим в правильном восприятии перемен во внешней среде, убеждая их в необходимости инноваций и создании благоприятных условий для их реализации.

В условиях рынка резко возрастает роль инновационных процессов, из которых складывается производство. Необходимо активизировать все имеющиеся в этой сфере резервы, в том числе и в тех областях управления, которым ранее уделялось недостаточно внимания. Одной из таких областей является работа с персоналом.

Многократная доказанность эффективности вложений в человеческие ресурсы в условиях перехода к рынку требует достаточно глубокой работы по поиску оптимальных (с точки зрения соотношения затрат результатов) путей развития персонала. Одной из основ управленческой науки является система управления человеческими ресурсами. Анализ экономических систем подчеркивает актуальность инновационного развития системы управления человеческими ресурсами, как на уровне организации отдельной национальной экономической системы, так и на уровне мирового хозяйства.

Управление персоналом является основой любой экономической системы, поскольку люди и только люди являются наиболее ценными из ресурсов страны и предприятия. Содержание управления персоналом определяется социальными отношениями, объемами производства, технологией и другими факторами. Управление персоналом имеет особое значение для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг.²

Без людей нет организации. Без нужных, квалифицированных сотрудников ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предпри-

руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса

² Эффективное управление персоналом в opraнизациях http://revolution.allbest.ru/management/ 00004246 0.html

ятии и главной фигурой в изучении подходов к управлению.

Управление персоналом требует учета целей организации на различных этапах жизненного цикла и адаптации к наличию определенного количества материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов. С этой точки зрения управление персоналом в организациях можно представить, как способ достижения равновесия между целями предпринимателя, работника и общества, охватывающий все функции управления персоналом на каждом этапе жизненного цикла организации.

Итак, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая в себя кадровую политику, подбор, оценку, расстановку и обучение кадров и находить отражение в главных нормативных документах предприятия регламентирующих управленческие подходы. Подходы к управлению персоналом в инновационной деятельности претерпевают значительные изменения по сравнению с традиционным менеджментом, начиная с этапа планирования и отбора специалистов, поэтому они требуют глубокого научного изучения.

Новая парадигма *целевого управления «по результатам»*, в том числе и на основе управления персоналом, должна стать целью дальнейших исследований отечественных ученых управленцев, разрабатывающих управленческую концепцию выхода общества и экономики из кризиса на основе целевого управления человеческими ресурсами³.

При рассмотрении инноваций внимание уделяется процессу нововведения в общество, в организацию управления персоналом, коллектив. При социологической трактовке инноваций упор делается на рассмотрение конф-

на первое место должны выйти: лидерство, доверие, личный энтузиазм и уверенность в успехе

		ė
и нновационное управ	ление персоналом	9
, , ,	-	

 $^{^3}$ Овчинникова Т., Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики.//Управление персоналом. – 2001. - №7. – C.34-39

⁴ Фрайлингер К.,Фишер И. Управление изменениями в организациях, пер. с нем., Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой.М., Книгописная палата. 2002соналом. – 2001. - №7. – С.34-39.

анализ
экономических
систем
подчеркивает
актуальность
инновационного
развития системы
управления
человеческими
ресурсами

ликтов в системе управления персоналом и на согласование его интересов. Согласно этому пониманию инновация представляет собой превращение знаний в производственные, управленческие и социальные технологии. В данном случае инновация — это коммерциализация знаний по управлению персоналом.

В настоящее время – при смене эпох, перехода от традиционного общества к обществу информационному – значительно возрастает роль инноваций и инновационных социальных технологий в управлении персоналом. Но далеко не везде инновации повышают эффективность работы и соответствуют действительным потребностям предприятий. Как правило, это следствие того, что система управления персоналом предприятий часто изменяется, но без предварительного анализа её работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких- либо изменений в сфере управления персоналом.

Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного и созидательного труда для достижения целей предприятия.

Менеджмент любого предприятия, независимо от сферы его деятельности, включает два основных равнозначных аспекта:

- определение целей предприятия, разработку мероприятий по их достижению и осуществление контроля результатов;
- управление людьми, работающими на предприятии с обеспечением комфортных условий работы, которые являются залогом эффективной работы организации.

Работа в условиях нестабильной внешней и внутренней экономической среды, при небольших размерах, ресурсных, временных и финансовых возможностях ориентирует организации малого предпринимательства на осуществление узкоспециализированного производства. Это обстоятельство требует от работников высокого уровня знаний в области техники и технологии, осуществляемого производства продукции.

Но, с другой стороны, небольшая численность работников требует от них комплексного характера деятельности и гибкой организации труда. Поскольку работникам часто приходиться выполнять функции, не свойственные полученному ими профессиональному образованию, руководители стараются подобрать универсальных работников, а не узких профессионалов.

«Универсализм» воспитывается и внутри организации путем совмещения должностей и периодического перемещения людей на другие виды работ. Это положение справедливо для всех - от руководителей до рабочих. Управленцам малых и средних предприятий, чтобы достичь такой квалификации и активности сотрудников, приходится тратить много времени, отвлекать значительные средства на обучение и переобучение персонала.

Именно это обстоятельство привело к тому, что образовательный уровень работников малых предприятий достаточно высок (согласно исследованиям, около 67% работников имеют высшее образование, 18% - средне специальное) и, кроме того, они обладают высокой мобильностью: отраслевой, профессиональной и региональной, поскольку это качество является для них жизненно важным.

Смена профессиональной деятельности (как для предпринимателей, так и для наемных работников), переезд на другое место жительства, а чаще всего смена места работы, повышение своей квалификации, освоение смежных профессий и другие подобные тенденции способствуют развитию современного гибкого и мобильного рынка труда.

Работа малых и средних предприятий в постоянно меняющихся внешних и внутренних условиях стимулирует сотрудников на непрерывные поиски улучшений, на творческий подход к процессу труда. Именно поэтому велико в них число изобретений и рационализаторских предложений. По данным известного английского экономиста, специалиста по проблемам малого и среднего предпринимательства Г. Беннока, более половины важнейших изоб-

управление
персоналом
является
основой любой
экономической
системы,
поскольку люди
и только люди
являются наиболее
ценными
из ресурсов страны
и предприятия

ретений XX века сделаны независимыми изобретателями или мелкими фирмами.

Небольшие ресурсные возможности малых предприятий при изменении внешней рыночной конъюнктуры стимулируют частую смену неперспективных направлений деятельности более прибыльными. Это обстоятельство заставляет руководство организаций малого предпринимательства поддерживать мобильность всех видов ресурсов фирмы, в том числе и персонала, для быстрой переориентации и удовлетворения потребностей рынка.

Разнообразие видов деятельности организаций малого предпринимательства дает широкие возможности для проявления и развития полезной для общества хозяйственной инициативы, предприимчивости; позволяет эффективно использовать личные и групповые интересы работников. Организации малого предпринимательства дают возможность привлечения значительного количества работающих к процессу непосредственного управления производством, возможность каждому учиться соизмерять затраты и результаты хозяйственной деятельности, активно формировать экономическое мышление.

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, система работы с которым является важным фактором повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации и должна соответствовать стратегическим целям ее развития. Исследование показало, что эффективность обучения и его влияние на конкретные результаты работы персонала могут быть высокими только в случае акцента на инновационную активность самих обучающихся при активном вовлечении их в процесс обучения. Поэтому сегодня особенно актуально стоит вопрос о подготовке преподавателей, способных проводить такое обучение, и о разработке программ, ориентированных на актуализацию и обобщение опыта и знаний обучающихся. Респонденты считают наиболее приемлемыми

формами обучение с полным отрывом от рабо-

подходы
к управлению
персоналом
в инновационной
деятельности
претерпевают
значительные
изменения
по сравнению
с традиционным
менеджментом

ты сроком не более трех месяцев и заочную форму, тем самым, подчеркивая необходимость разнообразия и гибкости в организации различных форм и продолжительности обучения. Можно сделать два принципиально важных вывода о взаимосвязи инноваций и внутренней организационной культуры компании.

Во-первых, выбор руководством того или иного способа адаптации к изменениям во внешней среде зависит от типа корпоративной культуры и уровня ее инновативности. Для развития инновационной деятельности необходимо наличие системы инициации творчества, поддержки и стимулирования творческой инициативы, адекватной системы повышения квалификации, что является в современных условиях одним из основных факторов успешной социализации.

Во-вторых, внедряя то или иное новшество, руководство вынуждено изменять и традиционную культуру компании, адаптируя ее к достижению новых целей и задач.

Таким образом, исследования, направленные на развитие теории и методологии обеспечения инновационного управления персоналом малых и средних предприятий, считаются актуальными и имеют важное хозяйственное значение, так как позволяют решить задачу эффективного функционирования предприятия не только в краткосрочный период, но и на долгосрочную перспективу.

Для эффективного управления персоналом в современных условиях нужна постоянная работа в этой области, позволяющая вести планирование и определение потребности в персонале, формировать оптимальный состав для экономии всех видов ресурсов, успешно организовывать труд и развитие персонала для достижения целей организации и удовлетворения интересов работников.

Инновационное управление персоналом следует направлять на достижение высокой эффективности труда каждого работника и создание экономических стимулов и социальных гарантий, позволяющих сблизить интересы организации и работника, а также добиться

	_
эффективность обучения и его влияние на конкретные результаты работы персонала могут быть высокими только в случае акцента на инновационную активность самих обучающихся	
	_
	_
	_
	_
	_
	_
	Ī

инновационное управление персоналом следует направлять на достижение высокой эффективности труда каждого работника и создание экономических стимулов и социальных гарантий

удовлетворения интересов общества в получении дохода для перераспределения и предоставления социальных гарантий.

В целом инновационное управление персоналом в отечественном малом и среднем предпринимательстве представляет собой мало упорядоченный набор действий, а не продуманную и последовательную политику. Тем не менее, преимущественно комплексный характер труда и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения комплексного и системного подхода к управлению персоналом при должном уровне законодательного регулирования трудовых процессов.

Литература

- 1. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями, руководство к действию: пер. с англ. М. ИНФРА-М, 2002.
- 2. Бережная О. Малому бизнесу помогут, но мало // Российская Федерация сегодня. 2004. № 7
- 3. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. М., Экономика, 1992.
- 4. Фрайлингер К.,Фишер И. Управление изменениями в организациях, пер. с нем., Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой.М., Книгописная палата. 2002.
- 5. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций.
- М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. – 208с.
- 6. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики.// Управление персоналом. 2001. №7. С.34-39.
- 7. Основы социального управления./ Под ред. В.Н. Иванова. – М., 2001.
- 8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. 312с.
- 9. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 264с., ил.
- 10. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала.// Управление персоналом. 2000. №11. С. 56-59.