

неистощимый

творческий заряд

инновационное развитие и наращивание человеческого капитала как условия выхода организации из кризиса

Аннотация

Для выхода организации на траекторию устойчивого развития необходимо перестроить организационную структуру, проводить технологическое обновление и наращивать человеческий капитал, преодолевая возникающие социальные противоречия.

Ключевые слова: кризис, инновационный потенциал, человеческий капитал, стратегия инновационного развития, социальное самочувствие, менеджмент

Для выхода из кризиса многие российские предприятия осуществляют модернизацию, кардинально меняя организацию бизнес-процессов, численность и структуру персонала. Но далеко не все одновременно с финансовым оздоровлением проводят меры по наращиванию технологического и человеческого потенциала за счет повышения инновационной активности, что снимает ограничения для развития. В результате возникает социальная напряженность, делающая рост организации неустойчивым и повышающая вероятность новых кризисов.

Работа человека кормит

Человеческий капитал – движущая сила модернизации производства. Человеческий капитал включает ценности, установки, мотивацию, способности, знания и умения трудоспособного населения. Его качество определяется степенью соответствия требованиям стратегии модернизации.

Чтобы реализовать социально приемлемый вариант модернизации, необходимо измерять, как меняются

Захаров

Владимир Яковлевич

*доктор экон. наук,
профессор кафедры
стратегического
маркетинга,
Нижегородский
государственный
архитектурно-
строительный
университет
zaxarov48@yandex.ru*

**чтобы реализовать
социально
приемлемый вариант
модернизации,
необходимо измерять,
как меняются мнения,
чувства и установки
работников
в процессе проведения
преобразований**

мнения, чувства и установки работников в процессе проведения преобразований.

Наше исследование основывается на результатах двух опросов работников российского машиностроительного предприятия, выполненных с интервалом в три года. Опросы проводились до начала преобразований (в 2002 г.) и после проведения основных мероприятий по реструктуризации (в 2005 г.). Анализируются результаты трансформации предприятия и последующие стратегические действия.

В 2002-м году предприятие находилось в кризисе. Его доля на рынке снизилась с 60% до 30%. Девять из десяти работников (92,4%) оценивали положение предприятия как трудное, выбирая варианты ответов «еле держится на плаву» и «находится в тяжелом положении».

Исследование показало, что если кризис длится долго и сопровождается трансформацией предприятия, у работников происходит смещение ценностных ориентаций, лежащих в основе мотивации их трудового поведения. Увеличивается число работников, для которых труд является способом получить средства для существования (до 45,5%) и уменьшается доля тех, для кого труд является средством самовыражения (до 13,3%). Резко возрастает значимость гарантии занятости, которая за три года поднимается с третьего места на второе, превратившись в один из самых важных мотивов.

Самой острой проблемой для работников предприятия являлась низкая оплата труда. В 2002-м году уровнем оплаты труда были не удовлетворены 76,6% работников, работники желали увеличения заработной платы в среднем в 2,9 раза.

К слабым сторонам работники отнесли в первую очередь устаревшее оборудование, технологии и низкую организацию (стимулирование) труда.

В условиях кризиса люди в большей степени были удовлетворены детьми (81%), семейной жизнью (65%), образованием (54%), даже жилищными условиями (54%), но не работой (40%). Работа, не позволяющая обеспечить достойное материальное положение, предопределяет невысокую удовлетворенность жизнью в целом (42%).

Оценивая социальное самочувствие, мы задали вопрос, что Вы чувствуете, когда думаете о будущем? Были получены следующие ответы (в % к числу опрошенных):

Уверенность	4,0
Надежду	29,6
Ничего определенного	0,2
Беспокойство	58,0
Страх	8,1

Как видим, беспокойство или страх испытывали две трети (66,1%) работников. Анализ показал, что социальное самочувствие людей в первую очередь определялось опасениями потерять работу.

Мы получили следующую **типологию работников предприятия по их ожиданиям относительно своей занятости на предприятии:**

- «уверенные» – уверены в своем будущем; полагают, что увольнение им не грозит, а если такое и произойдет, то они смогут легко найти работу (22,7%);
- «самоуверенные» – полагают, что перспективы в работе на предприятии у них нет либо очень незначительны. Вполне реально, что они будут уволены в ближайшее время, но работники, вошедшие в эту группу, убеждены в том, что они легко найдут себе другое место работы (30,8%);
- «неуверенные» – наиболее преданная (лояльная) предприятию группа работников. Они убеждены в том, что увольнение им не грозит, а свои перспективы найти другую работу они оценивают как весьма плохие (9,4%);
- «пессимисты» – самая большая группа (37,2%). Эти люди вынуждены думать не столько о своей работе, сколько о том, куда им пойти работать, когда они окажутся за воротами. Они полагают, что перспектив новой работы у них нет. Это психологическое состояние снижает эффективность их работы.

Коллектив разделился примерно поровну на уверенных в своем будущем и не уверенных в оном.

наблюдается прямая зависимость между уровнем заработной платы работников и отношением к новому руководству

И все же работники надеются на лучшее. Доля тех, кто верит, что новые руководители лучше старых, вдвое больше доли тех, кто в это не верит (36,3% против 18,0%). Наблюдается прямая зависимость между уровнем заработной платы работников и отношением к новому руководству.

Изменения, которые радуют

На отношение к переменам влияла низкая информированность работников: более 80% опрошенных указали, что предприятие дает слишком мало информации о причинах основных решений и о планах на будущее [1].

Через три года после начала преобразований экономическая ситуация на предприятии значительно улучшилась в результате проведения следующих мер. Изменяется организация бизнес-процессов, упрощается организационная структура (пять цехов преобразованы в три), постепенно проводится замена технологического оборудования, все больше число менеджеров направляется на обучение новым производственным и управленческим технологиям, повышаются требования к квалификации рабочих. Постоянные издержки сократились на 40%, численность персонала – почти вдвое, выработка рабочих-сдельщиков выросла на 70%, увеличились продажи. Уже две трети работников (66,7%) оценивали экономическое положение предприятия как хорошее.

Однако низкая оплата труда по-прежнему остается самой острой проблемой, хотя за прошедшие три года средняя заработная плата возросла более чем вдвое, и она вышла на уровень желаний, высказанных работниками в 2002 году. Регрессионное уравнение показывает, что увеличение средней заработной платы еще на 5–6 тысяч руб. приведет к полному удовлетворению оплатой труда примерно двух третей работников предприятия.

В процессе преобразований происходит дифференциация работников по уровню материального благополучия и власти, а это, при определенных условиях, вызывает нарастание социальной напряженности в трудовом коллективе.

***существует прямая
зависимость между
материальным
благополучием
человека (его семьи)
и его социальным
самочувствием***

Постепенно менеджмент нашего предприятия осознает, что недостаточно внимания уделяет человеческому фактору и начинает наращивать усилия по решению социальных проблем и повышению эффективности коммуникаций с персоналом. В 2005 г. трое из четырех работников предприятия (75%) ощущают себя частью целого, членами одной команды, удовлетворены своей работой двое из трех (66%).

Улучшилось социальное самочувствие персонала. Наше исследование вновь подтвердило, что существует прямая зависимость между материальным благополучием человека (его семьи) и его социальным самочувствием: чем выше доходы, тем увереннее чувствует себя работник.

Тем не менее анализ показал, что на предприятии сохраняется достаточно большая и устойчивая группа работников, у которых не происходило, и, возможно, не будет происходить повышение жизненного уровня. Именно в этой группе в первую очередь возникает сопротивление переменам.

В 2006 году у предприятия появилась чистая прибыль, в 2007-м прибыль выросла в несколько раз. Основная задача следующего этапа развития – обеспечить новый уровень эффективности бизнеса за счет инновационного развития. Разработан план технологического обновления производства, что позволит вывести из «социального застоя» большую и «взрывоопасную» часть персонала, а также остановить нарастание различий в уровне материального благосостояния между самыми благополучными и самыми неблагополучными категориями работников предприятия.

В результате может исполниться желание, которое высказал каждый второй опрошенный (43,5%) – испытывать меньше страха перед будущим.

Каждый четвертый опрошенный (24,8%) хотел бы испытывать больше уважения со стороны окружающих (хотя в целом отношения с коллегами по работе и с руководителем их устраивают).

Выход

В условиях выхода из кризиса люди, как никогда раньше, нуждаются в открытых, честных, доверительных и искренних отношениях. Для обеспечения устойчивого инновационного развития необходи-

*для обеспечения
устойчивого
инновационного
развития
необходимо добиться
высвобождения
творческой энергии
всего коллектива*

мо добиться высвобождения творческой энергии всего коллектива. Это возможно, если новая стратегия развития воплотит то, что людям дорого и что они ценят, в чем они нуждаются. Она станет мощным стимулом перемен, восстановит необходимое соотношение между экономическими и социальными факторами развития.

Итак, при выходе на траекторию устойчивого роста особое внимание нужно уделять наращиванию человеческого капитала, чтобы превратить его из ограничителя в движущую силу инновационного развития.

Литература

1. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт анализа внутрифирменных коммуникаций [Текст] // Социологические исследования – 2008, №11.

КС

Vladimir Ya. Zakharov

*Dr. of Econ. Sci., Professor, Chair of Strategic Marketing,
Nizhny Novgorod State Architectural-Construction University*

Innovative Development and Strengthening of Human Capital Assets as Factor for Company Recovery

Abstract

To reach company's sustainability it is necessary to align organization structure, to make technological upgrade and to strengthen human capital assets, with overcoming social contradictions.

Keywords: crisis, innovative capacity, human capital assets, innovative development strategy, social feeling, management