ИССЛЕДОВАНИЕ

Денисов В.Т.[1], Авдеева Е.С.[2]

[1] *Саратовский социально-экономический институт Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*

[2] *Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Саратов*

Готовность человеческого капитала к стратегическим преобразованиям промышленного предприятия

АННОТАЦИЯ:
В статье рассматривается человеческий капитал и его готовность к стратегическим изменениям. Строится модель стратегической карты и в зависимости от вида стратегии выделяется перечень ключевых профессий, их компетенции и систем оценки готовности человеческого капитала к выбранной стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *стратегия, стратегическая карта, человеческий капитал, инновации, ключевые профессии, готовность человеческого капитала*

JEL: J24, O00, O30

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Денисов В.Т., Авдеева Е.С. Готовность человеческого капитала к стратегическим преобразованиям промышленного предприятия // Креативная экономика. — 2015. — Т. 9. — № 3. — с. 343-354. — http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/162/

Денисов Вячеслав Тихонович, д-р экон. наук, профессор кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью Саратовского социально-экономического института Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

Авдеева Екатерина Сергеевна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры маркетинга, внешнеторговой деятельности и учета на предприятиях Поволжского института управления им. П.А. Столыпина Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Саратов (avdeeva_ek@mail.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 19.03.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.03.2015
ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:
http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/162/
(с) Авторы. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"
Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)
ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

В настоящее время в качестве базовой стратегии предприятиями выбрана стратегия инновационного развития. Ее цель – восстановление научно-технического и конструкторского потенциала предприятий путем модернизации оборудования, повышения качества продукции и квалификации кадрового состава. Это одна из самых сложных стратегий. Она предполагает развитие компании за счет инвестиций в конструкторские идеи, направленные на разработку конкурентоспособных товаров на мировом уровне. Такая деятельность может осуществляться и в партнерстве с иностранными компаниями, и на основе приобретения зарубежных активов, и заимствования их технологий в основное производство. Условием реализации такой стратегии является эффективная деятельность компании по всем функциональным областям управления, так как ни одна из этих функций (производство, маркетинг, инновация, персонал, финансы) не может быть передана в полной мере на аутсорсинг [1].

Так, например, на ОАО «УМПО» за последние пять лет было внедрено около 150 рационализаторских предложений, экономический эффект от которых составил более 6 млн рублей. На том же предприятии за исследуемый период было модернизировано оборудования на 261 млн рублей, закуплено нового технологического оборудования на сумму 346 млн рублей, прошло обучение более 1700 человек. На ООО «СЭПО-ЗЭМ» доля новых изделий в среднегодовом объеме производства составила 20,5%.

Однако стратегия развития предприятия – это, в первую очередь, комплекс мероприятий, направленный на достижение одной главной цели, поставленной на долгосрочный период. В основе любой стратегии стоит человек, то есть человеческий капитал. Так, с точки зрения человеческого капитала стратегию можно трактовать как комплекс работ каждого конкретного сотрудника, предполагающий строгое следование совокупности корпоративных ценностей и приоритетов предприятия.

Для большей наглядности в формировании стратегии и выделении уровней и степеней ответственности внутри предприятия, ее принято представлять в виде стратегической карты.

Стратегическая карта – это визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику

стратегического развития и делая более четкий фокус на основные направления. Стратегическая карта представляет собой универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими [2].

Таким образом, в общем виде стратегическую карту можно представить следующим образом (рис. 1).

В основе стратегической карты лежит стратегическая культура управления [3], которая включает человеческий и информационный капитал. Именно ее формирование позволит преодолеть синдром инновационной и изобретательской апатии. Так, инновационное развитие предприятия диктует и инновационное развитие всех профессий на нем. То есть должна быть создана такая система мотивации, информированности и обучения сотрудников, которая позволит создать единую стратегически нацеленную команду.

В последние годы выдвинута идея о трансформации стратегического управления в интерактивный стратегический менеджмент – современное достижение, авторство которого принадлежит Р. Акоффу. Основная идея состоит в умении разрабатывать стратегии с опорой на творческий потенциал всего коллектива, втянутого в формирование желательного будущего и изыскание путей его построения. Планируя, люди готовят свое будущее и желают его больше, чем в случае, когда планирование им навязывается директивно. Интерактивный подход лучше других позволяет справиться с ускоряющимися изменениями, возрастающей организационной сложностью и непредсказуемой изменяемостью окружения [4].

Если стратегические планы будут идти вразрез со стратегией развития организации и самосовершенствование отдельной личности не будет нужным в рамках предприятия, возникнет конфликт, так как созданная на предприятии система мотивации не будет приемлема для данного сотрудника. Следствием этого может быть халатное отношение к процессу производства, удорожание конечного продукта и др.

Рассмотрим основные составляющие стратегической карты.

Финансовая составляющая стратегической карты описывает материальные результаты деятельности подсистемы (рис. 2).

Для улучшения финансовой компоненты возможны два варианта: рост доходов и снижение издержек. Первое возможно за счет инновационности, то есть предоставление клиентам новых разработок,

пакетов услуг. Второе направление возможно за счет увеличения объемов продаж, то есть достижения эффекта масштаба.

Первичной, по нашему мнению, является стратегия снижения издержек, то есть роста производительности, который может быть достигнут посредством сокращения прямых и косвенных издержек, позволяющих производить то же количество продукции при более низких затратах на оплату труда, материалов, электроэнергии и поставок или более эффективно использовать свои финансовые активы. Это позволит сделать необходимый задел в конкурентоспособности изделий, не используя прочие факторы, такие как, например, колебания курсов валют, государственное регулирование количества импорта в стране и др. После создания необходимого задела следует применять стратегию роста доходов, или стратегию инновационности, так как в настоящее время качественный рост доходов не может быть достигнут ничем иным, кроме как инновационностью.

Клиентская составляющая – одна из наиболее важных компонент любого бизнеса. Предприятию необходимо так построить систему мотиваций клиентов, чтобы единовременная покупка переросла в долгосрочные партнерские отношения. Мы считаем, что пирамида мотиваций клиента очень схожа с пирамидой мотиваций, предложенной Маслоу: первоначально идут потребности низшего уровня, при удовлетворении которых происходит переход к потребностям высших уровней. Потребностями низшего уровня являются: доступность (наличие) товара (при дефиците товаров потребности людей складываются из термина «достать», что было характерно для советских времен), цена, качество, выбор/функциональность. Это потребности низшего уровня, то есть уровня, связанного с характеристиками продуктов/услуг. Качественно новый уровень связан с обслуживанием клиентов: предпродажный и послепродажный сервис. И потребностями высшего уровня являются имиджевые потребности – брэнд и др.

Поэтому важнейшими характеристиками бизнеса в долгосрочной перспективе являются: прибыльность клиентов, их доля в бизнесе компании, диверсификация компании на рынках, увеличение доли продаж постоянным клиентам, сохранение и расширение клиентской базы.

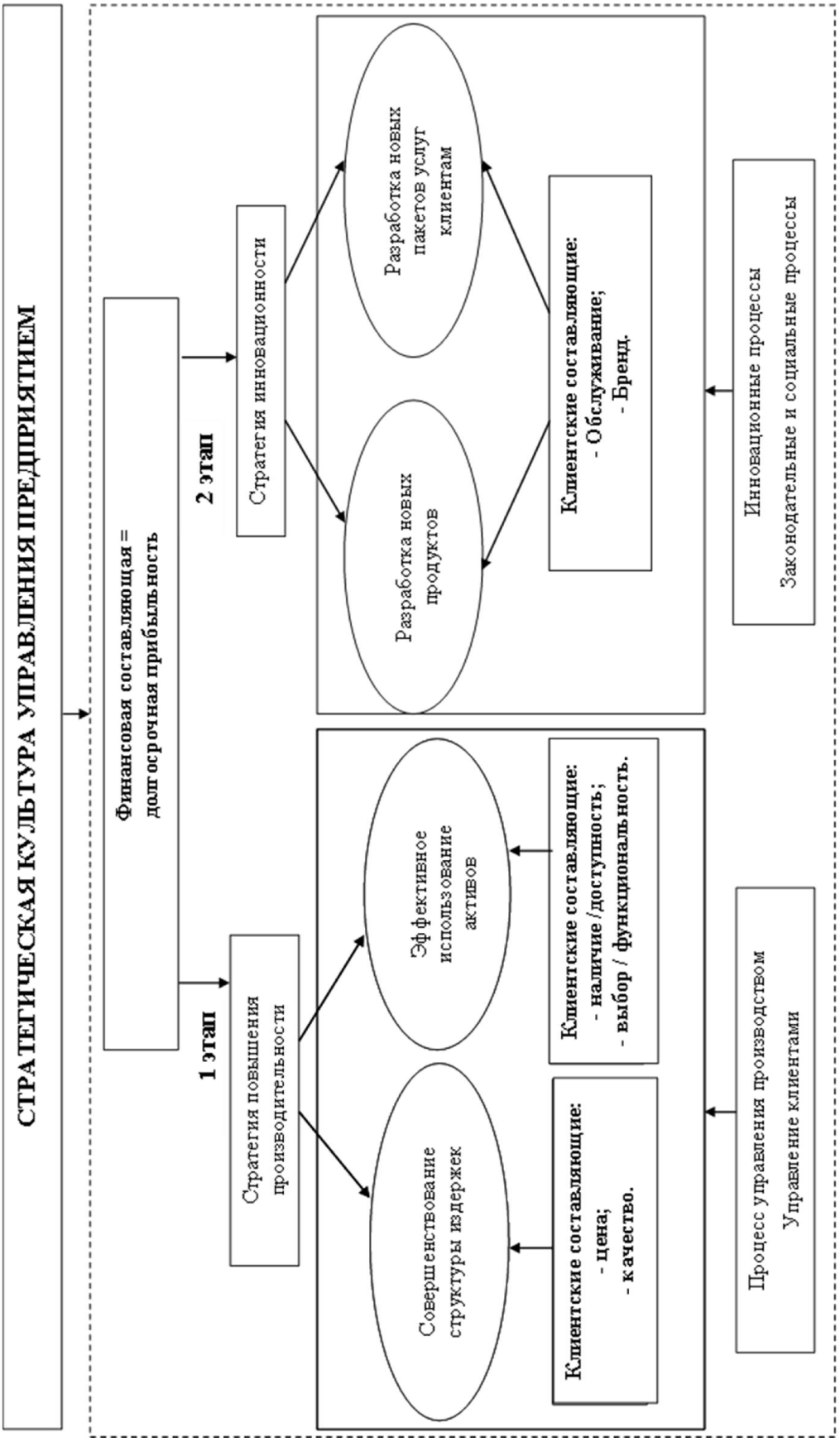


Рисунок 1. Общий вид стратегической карты



Рисунок 2. Финансовая составляющая стратегической карты

Именно исходя из этого при соотнесении финансовой и клиентской составляющей стратегических карт можно увидеть, что на первом этапе формирования финансовой составляющей приоритет отдается низшим уровням потребностей клиентской составляющей, а на втором уровне – клиентские потребности возвышаются (рис. 3).

Следующей составляющей стратегической карты является поставщик. У основоположников формирования стратегических карт Каплана Р. и Нортона Д. не было такой составляющей. Однако мы считаем, что в современных условиях глобальных организаций необходимо расценивать и эту компоненту. Это еще более необходимо при условиях усиливающихся процессов слияний и поглощений, которые носят уже не только горизонтальный характер, но и, в первую очередь, вертикальный. В виду ограниченности ресурсов именно ресурсная составляющая может служить залогом конкурентоспособности компании в будущем (рис. 4).

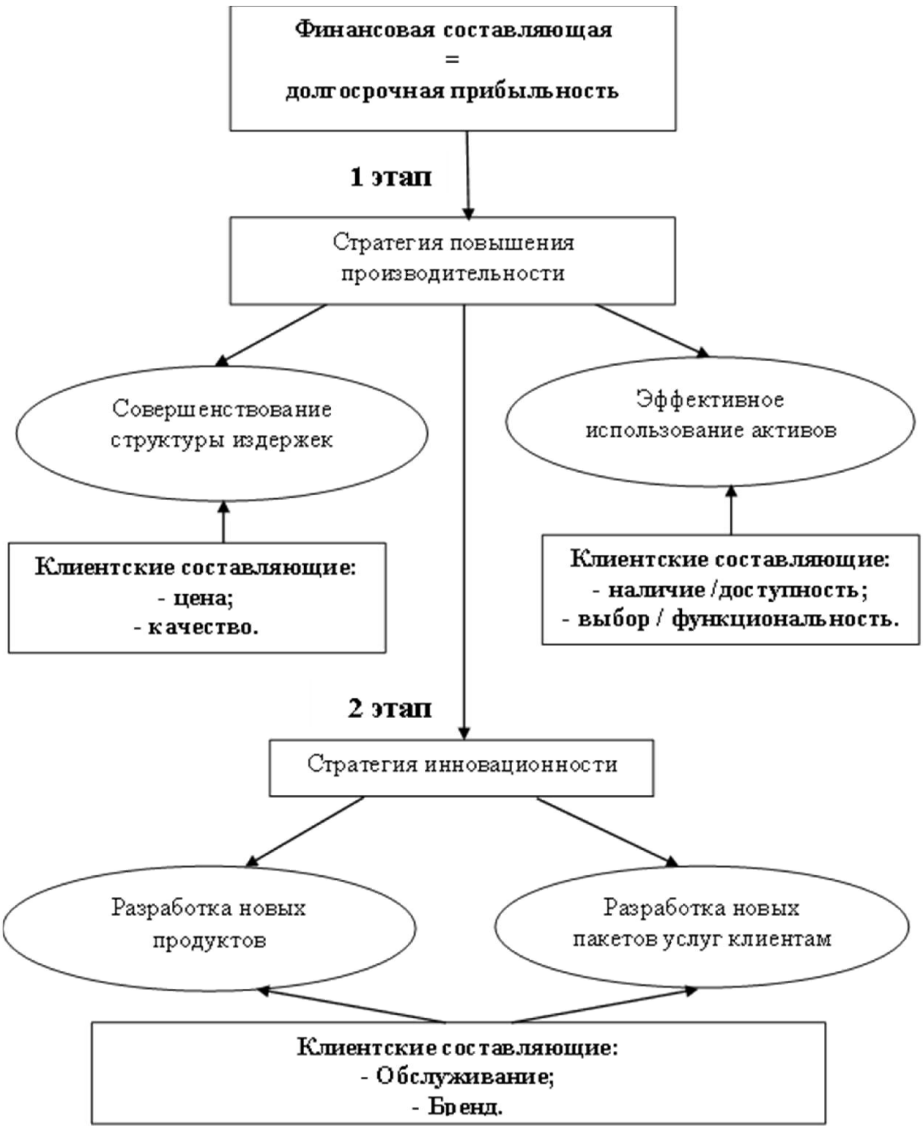


Рисунок 3. Сопоставление финансовой и клиентской составляющей стратегической карты

Поэтому важно создать такой механизм функционирования предприятия, который рассматривает поставщиков как часть системы, предприятия: их цели краткосрочного и долгосрочного периодов сопоставляются с целями клиентов.

Как и в клиентской составляющей, на первый план выходят следующие характеристики: соотношение цена – качество, наличие и доступность товара, выбор и функциональность, а также обслуживание и брэнд. Основными показателями, характеризующими оптимальность составления плана, являются снижение издержек с использованием продукции конкретного клиента, диверсификация компании (то есть

процент зависимости от конкретного поставщика), доля поставщика на рынке, расширение и сохранение структуры поставщиков. А также степень инновационности разработок поставщиков.

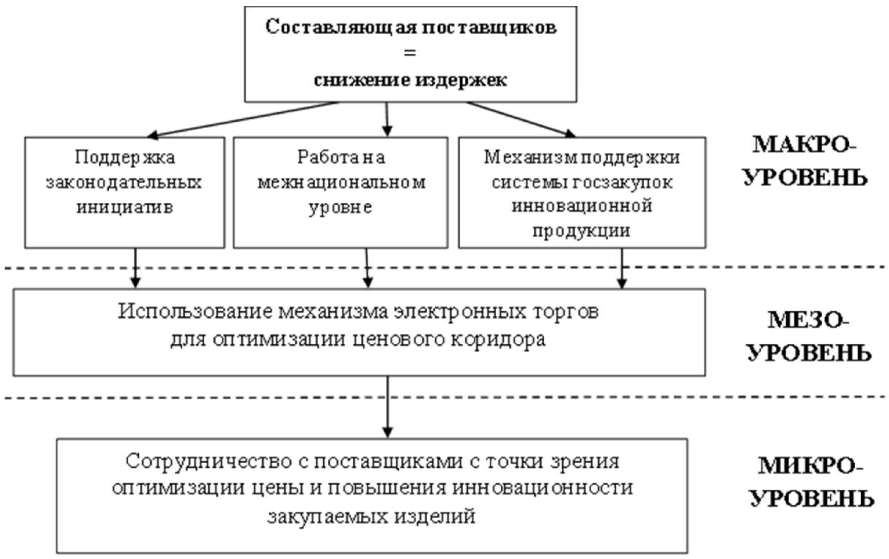


Рисунок 4. Целевая согласованность подуровней системы составляющей поставщиков стратегической карты

Процессная часть стратегической карты, а также обучение и рост сотрудников – это основа всего бизнеса.

Так, предприятие, которое нацелено на формирование и следование стратегии управления, в основе формирования предприятия как системы кладет именно процессную составляющую, которая, пронизывая все процессы предприятия, коррелирует со стратегической культурой управления, образуя законченную систему.

Процессная составляющая стратегической карты самая важная, так как она лежит в основе финансового благополучия и удовлетворенности клиентов. Если финансовая устойчивость – это видимая часть бизнеса, так же, как и клиентская, то процессная часть – это тот фундамент, благодаря которому строится вся система стратегического планирования и осуществляются различные стратегии. Если на предприятии нет качественного оборудования и неотлаженный производственный процесс, то о повышении производительности (и, соответственно, стратегии роста) говорить не приходится.

Все процессы, происходящие на предприятии Каплан Р. и Нортон Д. делят на [2]:

— управление производственными процессами: поставки, производство, распределение и управление рисками;
— управление клиентами: выбор, завоевание клиентов, сохранение клиентской базы, рост;
— инновационные процессы: возможности создания новых продуктов, проект/разработка, запуск;
— законодательные и социальные процессы: окружающая среда, безопасность и здоровье, трудоустройство (занятость), сообщество.

Мы также считаем, что это основные процессы, формирующие конкурентоспособность предприятия. Можно расширить некоторые процессы подгруппами. Так, в процесс управления клиентами необходимо внести подгруппы: формирование спроса у клиентов на продукцию; в процесс инноваций внести разработку новых методов и технологий; в законодательный и социальный процесс – духовно-нравственное начало, развитие персонала.

Рассмотрим формирование и соотнесение процессной составляющей стратегических карт на разных уровнях (рис. 5).

Даже при наличии качественного оборудования невозможно сформировать инновационную компоненту на предприятии. Для этого нужен человеческий потенциал, способный и стремящийся к обучению. А также система мотивационного стимулирования инновационной активности, развития, обучения сотрудников.

Составляющая обучения и развития состоит из следующих компонент:

— Человеческий капитал: умения, знания, мотивационная система, повышение квалификации;
— Информационный капитал: базы данных, программное обеспечение, логистические потоки, системы кооперации и др;

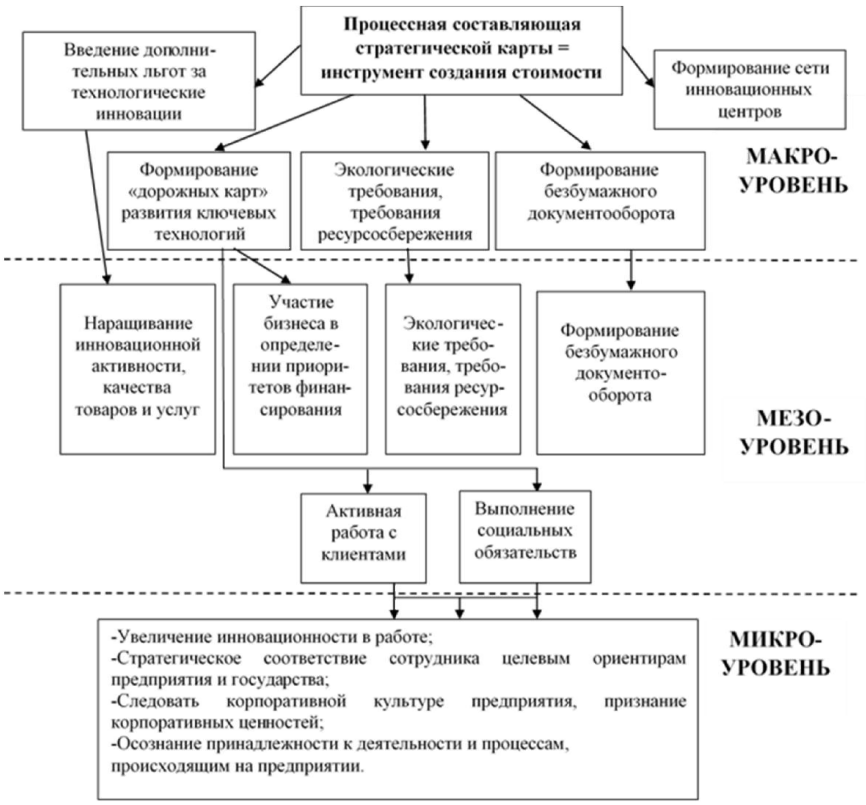


Рисунок 5. Целевая согласованность подуровней системы процессной составляющей стратегической карты

— Организационный капитал: организационная культура, особенности менеджмента.

Более того, для эффективной работы предприятия недостаточно грамотных и высококвалифицированных менеджеров разных уровней. Необходимы квалифицированные сотрудники на всех уровнях, в том числе и конкретные исполнители – станочники, слесари и пр.

Большой проблемой отечественных предприятий является именно разрыв в уровнях образованности и еще большее расслоение персонала предприятия, которое прослеживается не только в уровне образования, но и в уровне заработной платы, отличающейся в разы у топ-менеджеров по сравнению с рабочими специальностями. Очень часто и процессы обучения захватывают только персонал управления предприятия, который впоследствии ставит стратегические задачи. Однако подобные посылы работники предприятия в большинстве своем не понимают и не принимают, и задачи рассматриваются как ненужные, непонятные и неважные для общего дела, а такие понятия, как корпоративная культура, стратегия и пр. – чуждыми и чрезвычайно далекими.

Мы считаем, что для того чтобы сформировать работающую стратегию развития предприятия, необходимо, в первую очередь, выделить группы стратегических профессий предприятия, то есть профессии, которые являются ключевыми в работе по достижению стратегических целей. Так, в рамках рассматриваемой стратегии инноваций ключевыми стратегическими профессиями предприятия будут являться инженерные и рабочие специальности основного производства и рабочие инженерной компоненты вспомогательного производства. Для первых это выделение обусловлено тем, что именно они являются инициаторами 90% всех нововведений и рационализаторских предложений; для вторых – тем, что именно они, в условиях острой нехватки высокоточного инструмента и неспособности на сегодняшний день отечественных предприятий удовлетворить эту потребность, производят именно тот инструмент, который способствует инновационной активности первых. На решение аналогичных задач направлено и совершенствование ремонтного обслуживания производства. Таким образом, именно эти две группы профессий являются основой успешности реализации стратегии.

На втором этапе необходимо разработать перечень компетенций ключевых профессий, чтобы четко определить знания, умения, ценности, необходимые для работы на выделенных должностях. Именно этот перечень будет использоваться службами персонала при наборе сотрудников.

На третьем этапе необходимо оценить степень готовности человеческого капитала к работе в условиях реализации конкретной стратегии, а также разработать программу развития и подготовки ключевых сотрудников.

Вопрос мотивации сотрудников стоит на первых позициях и в разработке приоритетных направлений кадровой политики предприятия, основными задачами которой являются:

— стимулирование специалистов к наращиванию индивидуальных профессиональных навыков с помощью внедрения системы внутрифирменной сертификации;
— обеспечение поддержки глобального управления качеством соответствующими принципами оплаты труда, то есть нулевой точкой отсчета должна быть бездефектная работа, при которой нет понятия «допустимый процент брака»;

— переход от мотивации результатов труда к мотивации профессионализма, разработка и внедрение системы тарификации с учетом ранжирования профессий и видов работ [5].

Все эти компоненты лежат в основе стратегической культуры управления. Таким образом, компонента развития и обучения лежит в основе формирования стратегической культуры управления, а, следовательно, и в основе всего предприятия и всех его процессов.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Гайдаенко Т.А.* Маркетинговое управление. Принципы управленческих решений и российская практика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2006. — 496с.

2. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.

3. *Авдеева Е.С.* Теория и практика разработки стратегий на предприятиях. — Саратов: Издательство Саратовского института РГТЭУ, 2012. — 187 с.

4. *Ярченко В.М.* Особенности стратегического менеджмента в России / www.elitarium.ru.

5. *Тупик И.* Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия // Справочник кадровика. — 2004. — №4 (22). — С. 84-90.

Vyacheslav T. Denisov, Doctor of Science, Economics, Professor of the Department of World Economy and External Economic Activity Management of Saratov Socio-Economic Institute of Plekhanov Russian University of Economics

Yekaterina S. Avdeeva, Doctor of Science, Economics, Assosiate Professor, Professor of the Department Of Marketing, Foreign Trade Activity and Accounting of the Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov

Readiness of the Human Capital for Strategic Transformations of an Industrial Enterprise

ABSTRACT:
The article considers the human capital and its readiness for strategic changes. The authors develop a model of a strategic map and, depending on the type of the strategy, creates the list of key professions, their competences and assessment systems of the human capital readiness for the chosen strategy.

KEYWORDS: strategy, strategic map, human capital, innovations, key professions, human capital readiness