

**ВКЛАД ПЕРСОНАЛА В КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ**

The development of system of management and perspectives of development of organization are described in this article.

Проблема опережающего роста производительности труда над ростом заработной платы в быстро развивающейся экономике страны стала существенной проблемой для многих предприятий отрасли строительных материалов в Беларуси. На исследованном предприятии «Минский комбинат силикатных изделий» (МКСИ) эта проблема пока не решена, и в основном этот вопрос остро стоит в отношении служащих предприятия. В данной статье мы попытаемся дать предложения по выходу из сложившейся ситуации, а также определить, каким образом предприятие может достигнуть конкурентного преимущества над остальными производителями.

АП МКСИ управляет генеральный директор, которому непосредственно подчиняются семь руководителей: заместитель генерального директора по экономике, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, заместитель генерального директора по сбыту и маркетингу, главный инженер, заместитель генерального директора по торговле и социальным вопросам, заместитель генерального директора по информации и кадрам, заместитель генерального директора по капитальному строительству, которым подчиняются соответствующие отделы.

На предприятии работу с персоналом проводят два отдела: отдел кадров и ООТиЗ. Такое построение структуры предприятия не содействует развитию и совершенствованию работы с персоналом: затрудняется координация действий отделов, согласованность принятия решений, касающихся одних и тех же моментов функционирования предприятия.

Организация работы в здании заводоуправления налажена эффективно. Все отделы обеспечены компьютерами (всего 62). Отдел АСУ состоит из трех человек, которые обслуживают не только компьютеры в здании заводоуправления, но и сеть магазинов «СИЛИКАТ», пишут программы, производят мелкий ремонт, устанавливают компьютеры.

Необходимо изучить укомплектование предприятия необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров является неременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Следует отметить, что в целом при положительных результатах работы предприятия возник вопрос низкого роста производительности труда. Как известно, для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если такой принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции и соответственно уменьшение суммы прибыли.

На АП МКСИ перерасход фонда заработной платы служащих составил в 2004 году 9 692,52 тыс. руб., или, если посчитать на одного служащего за один месяц, 32 957 руб.

Таким образом, перед руководством предприятия и отделами по управлению персоналом стоит задача повысить темпы роста зарплаты и в целом увеличить вклад сотрудников в добавленную стоимость.

Говоря языком бухгалтерского учета, добавленная стоимость представляет собой разницу между доходом предприятия от продаж (продукция) и общей суммой, затраченной на материалы и другие приобретенные товары и услуги (затраты). В более широком смысле это получение и использование любого ресурса таким образом, чтобы он приносил реальный, устойчивый и более высокий доход от любых инвестиций в него. Добавленная стоимость часто означает создание большего из меньшего, а все более популярным показателем общей экономической эффективности организации становится добавленная стоимость на единицу затрат на рабочую силу.

Добавленную стоимость создают люди. Именно работники, находящиеся на разных уровнях организации, создают перспективы, определяют ценности и миссии, устанавливают цели, разрабатывают и осуществляют стратегические планы. Все, что делается для того, чтобы получить и развить нужный тип работников, эффективно их мотивировать и управлять ими, добиваться приверженности организационным ценностям, выстраивать и поддерживать прочные взаимоотношения с работниками, разрабатывать соответствующий тип организационной структуры и эффективно размещать в ней людей, будет повышать добавленную стоимость.

Еще одним аспектом, важным для предприятия, является вклад своих работников в конкурентное преимущество.

Понятие устойчивого конкурентного преимущества, как сформулировал М. Портер (Porter, 1985), возникает тогда, когда фирма создает ценности для своих потребителей, выбирает рынки, на которых она может превзойти конкурентов и, постоянно укрепляя свое положение, представляет для конкурентов движущуюся цель. Выделяют три наиболее важных фактора в достижении конкурентного преимущества – это инновации, качество и управление затратами, и главный фактор, от которого зависят предыдущие, – это качество человеческих ресурсов организации. Способность добиваться конкурентного преимущества и сохранять его является решающей для роста и процветания предприятия.

Исключительные способности работников, в том числе превосходные показатели труда, продуктивность, гибкость, инновации и умение предоставить покупателям обслуживание высокого уровня, – это основное, с помощью чего усиливается положение организации среди конкурентов. Работники дают ключ к управлению основными взаимосвязями между профессиональной деятельностью и важными внешними связями. Можно утверждать, что одна из явных выгод, вытекающих из конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении работниками, состоит в том, что такое преимущество трудно скопировать. Стратегии, теоретические методики и их практическое применение в сфере человеческого развития являются уникальным сочетанием процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры. Ключом к конкурентному преимуществу является способность разграничивать то, что организация предоставляет своим потребителям, и то, что предоставляют им ее конкуренты. Этого можно достичь, если иметь более квалифицированных работников, выращивать и развивать интеллектуальный капитал, которым владеет предприятие, и быть «обучающей организацией». Исследования зарубежных специалистов в этой области выявили некоторые закономерности.

1. Необходима согласованность стратегии коммерческой деятельности, основанной на затратах, и стратегии управления персоналом, ориентированной на контроль, а также объединение стратегии коммерческой деятельности, базирующейся на разграничении, со стратегией приверженности персонала. В результате проверки было обнаружено, что действительно, на заводах, применяющих согласованную стратегию, основанную на разграничении, производительность была на 25% выше, чем на заводах с той же, но несогласованной, стратегией.

2. Были также проведены исследования о влиянии управления человеческими ресурсами на экономические показатели компании. Про-

анализировав результаты анкетирования, проведенного в 968 фирмах Соединенных Штатов, обнаружили, что если организация поощряла высокоэффективную работу, значительно снижалась текучесть кадров и вырастали производительность и прибыли. Было проверено три гипотезы, согласно которым уменьшение текучести кадров и повышение производительности и финансовых показателей деятельности компании являются результатом:

- применения практических систем высокоэффективной работы;

- применения взаимодополняющих и усиливающих друг друга практик высокоэффективной работы;

- объединения организационной системы высокоэффективной работы с конкурентной стратегией фирмы.

Основные выводы заключались в следующем:

- текучесть кадров зависит от квалификации работников и структуры организации; мотивация играет незначительную роль;

- производительность зависит от мотивации работников;

- финансовые показатели зависят от квалификации работников, мотивации и организационной структуры.

Как объяснял М. Хуселид, влияние высокоэффективной работы на финансовые показатели деятельности организации «частично обязано ее влиянию на текучесть кадров и производительность». Однако его исследование дало очень мало доказательств того, что внутренняя или внешняя согласованность повышает экономические показатели фирмы. М. Хуселид пришел к заключению, что простое применение практик высокоэффективной работы более значимо, чем усилия по их согласованию и объединению с конкурентной стратегией фирмы. Тем не менее он все-таки уверен, что «теоретические доказательства в пользу внутренней и внешней согласованности остаются неоспоримыми».

Названные авторы подытожили ряд исследований, посвященных взаимосвязи между человеческим развитием и экономическими показателями компании. Часть исследований они проводили сами, в других принимали участие. Внимание было сосредоточено на том, как влияют стратегии на акционерную стоимость систем высокоэффективной работы.

М. Хуселид и Б. Беккер (Huselid, Becker, 1996) создали индекс систем управления человеческим развитием (УЧР) для 740 фирм. Этот индекс отражает степень, в которой фирма применяет систему высокоэффективной работы (СВЭР). Они обнаружили, что фирмы с более высоким значением этого индекса, при прочих равных условиях, имеют более высокий экономически и статистически значимый

уровень эффективности фирмы. Они подсчитали, что значительные изменения в качестве СВЭР связаны с изменениями рыночной стоимости фирмы с \$15 тыс. до \$60 тыс. на работника. Они предположили, что соответствующим образом выстроенная и развернутая система УЧР представляет для организации важный экономический актив, хотя это исследование не определило, как именно данная система создает эту стоимость. Тем не менее Б. Беккер и др. все же утверждали, что системы УЧР только тогда оказывают постоянное влияние на практический результат, когда они включены в структуру управления и помогают фирме достигать важных приоритетов коммерческой деятельности, таких, как сокращение времени выхода продукта на рынок, повышение уровня обслуживания покупателей, снижение текучести высококвалифицированных кадров и т. д.

Исследование, проведенное Институтом психологии труда Шеффилдского университета под эгидой Института развития персонала (IPD), должно было ответить на вопрос о том, какие факторы в наибольшей мере влияют на экономические показатели предприятия.

В исследовании рассматривались такие факторы, как отношения работников, организационная культура, системы управления человеческими ресурсами и иные разнообразные виды управленческой деятельности. Оценивалась степень, в которой каждый из этих факторов предопределял экономические показатели компании, измеренные в единицах продуктивности и прибыли на одного работника.

Результаты были выражены в процентном соотношении экономических показателей с каждым фактором:

– удовлетворенностью работой можно было объяснить 5% различий между компаниями в прибыльности и 16% – в производительности;

– организационной культурой можно было объяснить 10% различий в прибыльности и 29% в производительности;

– различием практик управления человеческими ресурсами можно было объяснить 19% различий в прибыльности и 18% в производительности.

Этот анализ показывает очень тесную связь между отношениями работников, организационной культурой, системами УЧР и экономическими показателями компании. Это выглядит особенно убедительно в отношении связи между системами УЧР и экономическими показателями. Как утверждается в отчете по исследованию, все эти результаты очень ясно показывают значение управления персоналом в предопределении экономических показателей компании. Это означает, что, если менеджеры хотят влиять на эффективность своей компании, самой важной сферой, на которую им нужно перенести внимание, является управление персоналом.

На основе этого исследования мы пришли к заключению, что приверженность работников и позитивный психологический контракт являются основой повышения эффективности деятельности предприятия. В качестве предложения для внедрения в данный момент мероприятий на АП МКСИ могут быть выделены два пути улучшения работы с персоналом:

– приобретение и развитие квалифицированных работников (в том числе отбор, адаптация и проведение аттестаций);

– моделирование работы (в том числе гибкость, должностные обязанности, разнообразие и применение формальных групп).

### Литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. / Пер. с англ; Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.