

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

In this article problems of the system of stimulation are analyzed. Systems of the USA, Japan and our republic were given as an example for this investigation. Differences and similarities of this systems were described.

Наука управления перешла от концепции «управление кадрами» к концепции «управление человеческими ресурсами», что обозначает не просто изменение понятий – это переворот в деятельности кадровых служб, а также в функционировании самих предприятий. Обозначенные перемены характеризуются следующими положениями:

- активное участие кадровых служб в формировании стратегии бизнеса;
- высокий динамизм инновационных процессов и, как следствие, необходимость постоянной работы с персоналом по адаптации к изменяющимся условиям;
- оказание консультационных услуг линейным руководителям по всем вопросам работы с персоналом, в том числе при разрешении конфликтов; наборе и отборе сотрудников; их оценке; разработке эффективных систем оплаты труда;
- наличие высокого уровня квалификации работников кадровых служб;
- персонал организации рассматривается как основной капитал и расходы на его развитие – это долгосрочные инвестиции;
- расширение мотивационного арсенала персонала за счет потребности в уважении и признании, а также в самореализации.

В Республике Беларусь для того чтобы вписаться в конкурентную среду международного бизнеса, требуется разработать свою систему управления человеческими ресурсами, не копируя существующие в мире модели, а опираясь на собственный менталитет и учитывая мировые тенденции. В теоретической части работы рассмотрены основы наиболее эффективных систем менеджмента. Для осознания протекания этих процессов на уровне нашей страны проведены социологические исследования и сделаны предположения по выстраиванию мотивационной структуры, которая могла бы лежать в основе управления персоналом в Республике Беларусь.

В 50-х годах европейские экономисты стали искать причины более низкой экономической эффективности производств Западной Европы на фоне сравнимых американских. Было проведено массовое международное обследование с привлечением экспертов из Европы и Стенфордского университета США. Единственная разница, по мнению специалистов, заключалась в методах управления, применяемых на предприятиях. Американская модель менеджмента основывалась на ориентации на отдельную личность, деловая карьера которой, как и оплата труда, зависела, в основном, от результатов работы. В основу эффективного управления был положен американский индивидуализм, структура управления строго формализована, четко работала процедура контроля, главные качества руководителя – профессионализм за счет узкой специализации. Характер принятия решений и ответственность по ним – строго индивидуальны [1].

Узкая специализация и регламентация не требуют от работника четкого осознания целей деятельности организации, стратегии поведения. Результаты достигаются при стабильной внешней среде, неизменности долгосрочных целей организации, отлаженных технологиях производства и наличии четких алгоритмов управления. В условиях быстро меняющейся внешней среды американские предприятия оказались неподготовленными к

адаптации к переменам, возрастало сопротивление им, разрасталось количество ступеней управления.

Кризис наступил, когда японские фирмы стали вытеснять американские на внешнем рынке, главным образом за счет высокого качества своих товаров. Японцы учились науке управления у американцев, но привнесли в него свои традиционные компоненты, сформировав практический менеджмент «с человеческим лицом». О японской системе менеджмента написано много, но основное в нем то, что он позволил реализоваться одной из основных потребностей человека – потребности в безопасности, уверенности в завтрашнем дне. Исходя из этой основной идеи, начали происходить качественные изменения в управлении на предприятии, учитывающие психологию людей. Заговорили о миссии фирмы, об ее ответственности перед обществом. Каждый работал не только ради своего блага, но и ради всего общества.

Коллективная выработка и принятие решений потребовали от руководителя умения осуществлять координацию действий, что привело к универсализации. Все это позволило разработать более гибкую структуру управления, восприимчивую к инновациям и ориентированную на качество продукции.

В настоящее время традиционная модель японской фирмы претерпевает изменения. Она успешно функционировала на протяжении четырех десятилетий, но сейчас подвергается критике в самой Японии. Произошел процесс диверсификации ценностей и традиционная трудовая мотивация как плата фирме за стабильную занятость и увеличение доходов уже не работает в полной мере. Тормозящим фактором стало и отсутствие четкой корреляции между высоким вознаграждением и количеством и качеством труда. Японская система внутрифирменного обучения формирует хорошо подготовленных универсалов, но не удовлетворяет растущий спрос на высококвалифицированных специалистов в новых областях, обладающих большим инновационно-творческим потенциалом, что становится важнее, чем преданность фирме. Традиционный японский тип управления мешает поощрять высококвалифицированных специалистов молодого и среднего возраста. Проявилось отсутствие индивидуализма и лидерства. Затраты на рабочую силу, которую не принято сокращать, все больше давят на себестоимость японских товаров. Идет поиск новых подходов [2].

Можно констатировать, что в современной Японии происходит поворот к менеджменту, в большей мере ориентированному на индивидуального работника. Компании создают элиту – «золотые воротнички», которую составляют специалисты с большим творческим потенциалом, способные осуществлять или руководить осуществлением крупных прорывов в технологии, организации производства и управлении. Это – талантливые менеджеры с венчурным складом мышления, исследователи, инженеры, дизайнеры и т. д., которые получают все более высокое вознаграждение, не связанное с длительностью найма.

Среди постоянных работников для снижения себестоимости продукции и поднятия ее конкурентоспособности ограничивается уровень заработной платы. Вводится система, облегчающая переход из фирмы в фирму и выход на пенсию.

Третья часть работников в современной Японии – временные; работники, занятые неполный день; выполняющие отдельные виды работ и т. д. Удельный вес данной категории растет. Заработная плата значительно ниже, чем у постоянных работников, срок контракта доходит до двух месяцев. Доля непостоянных работников в 2000 г. составляла 22%, доля «золотых воротничков» – 4%.

Формирование структуры «трех миров» складывается в систему новых стимулов, выполняющих роль кнута (возможность попасть в категорию временных работников) и пряника (возможность попасть в мир «золотых воротничков»). Эти стимулы действуют

прежде всего на индивидуальном, а не на групповом уровне. В мире постоянных работников, тем не менее, сохраняются преимущества традиционного японского менеджмента, включающие стабильную занятость, внутрифирменное обучение, коллективизм и т. д.

В настоящее время разрабатывается и западноевропейская модель менеджмента, основанная на теории организационной или управленческой культуры с расширением участия работников в принятии решений, согласованием интересов предпринимателей и лиц наемного труда. Делаются попытки расширения мотивационных моделей за счет включения стремления к самовыражению и самореализации работников.

Современный взгляд на управление персоналом исходит из того, что руководитель должен усиливать мотивацию работника исходя из его доминирующих стремлений (к денежному вознаграждению, власти, признанию своих достижений, комфорту, прочному положению или автономности, творческому росту).

Для эффективного управления важна информация о системе ценностей работников, которая формируется под воздействием менталитета нации, культурной среды, воспитания, меняясь в зависимости от возраста и служебного положения.

Если обратиться к рассмотрению белорусского менталитета, то в первую очередь можно вычленил следующие базисные ценности: коллективизм, желание не выделяться, ориентацию на настоящее, стремление любой ценой сохранить завоеванное, нацеленность на мирное решение вопросов [3].

С целью более детального изучения мотивационной структуры работников на некоторых предприятиях лесопромышленного комплекса Республики Беларусь нами было проведено пилотажное социологическое исследование.

Социологический опрос проводился на ОАО «Борисовдрев», ОАО «Фандок» и ПКТБМ ОАО «Минскпроектмебель». В анкету были включены вопросы-меню, касающиеся различных аспектов организации деятельности работников, непосредственно влияющих на эффективность их труда. Респондентам (инженерно-технический персонал предприятий) предлагалось выбрать один или несколько вариантов ответов на поставленные вопросы. Указывались все возможные варианты ответа и, при необходимости, оставлялась графа для собственного мнения. В основной части опросника были заложены вопросы о ведущих стимулах трудовой деятельности (содержательные и контрольные), влиянии на трудовую активность отношений в коллективе, достижений коллег, возможности участия в управлении, желательных формах обучения и переобучения.

Были выявлены следующие тенденции. Для более молодых сотрудников (до 40 лет) наиболее значимыми стимулами являются возможность карьерного роста – об этом заявили 67% опрошенных и заработная плата – ведущий стимул для всех респондентов. Но для лиц пожилого возраста вторым значимым стимулом является уверенность в завтрашнем дне (54 % опрошенных).

В ОАО «Борисовдрев» при существующем уровне заработной платы самым важным стимулом являлась бы ее своевременная выплата (об этом заявили почти 90% опрошенных).

В ПКТБМ ОАО «Минскпроектмебель» респондентами была выделена достаточно широкая гамма ответов на данный вопрос: денежное вознаграждение, стабильность финансового положения предприятия, санитарно-гигиенические условия и повышение уровня технического оснащения рабочего места, возможность самостоятельно принимать решения относительно своей деятельности, возможность самореализации.

На ОАО «Фандок» одним из основных факторов успешной деятельности, кроме денежного вознаграждения, был назван социально-психологический климат (64%).

На всех предприятиях 62% респондентов ответили, что отношения в коллективе влияют на их трудовую активность. На всех предприятиях 65 % опрошенных согласны ра-

ботать на 50% интенсивнее при росте заработной платы в два раза, 27% работали бы в два раза эффективнее при таком же росте заработной платы. Несомненно, производительность труда персонала также в большой степени зависит от условий труда на предприятии, что выделили 53% опрошенных.

В целом, можно выделить следующие мотиваторы, которые и должны учитываться при разработке эффективной системы менеджмента персонала на конкретном предприятии: стабильность денежных выплат при некотором их росте, улучшение условий труда за счет повышения комфортности и оснащенности, возможность повышения квалификации, роста и самореализации, в том числе и при принятии решений относительно своей работы, «мирное существование с коллегами по работе», ощущение себя членом коллектива.

ЛИТЕРАТУРА

1. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пос. М.: Дело, 1998. 272 с.
2. Целищев И. Японская фирма на пути к новой модели. Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 9. С. 81—89.
3. Дело. 2001. № 7—8.
4. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности. Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. С. 106—111.
5. Карелин С. Как сделать команду управляемой // Дело. 1995. № 11. С. 82.