

Социально-трудовые отношения гудвилльной системы «человек-производство»

И.Ю. Субботина

Доцент кафедры «Экономика и управление предприятием»

Эффективное функционирование системы «человек-производство» в современных условиях осуществляется посредством осознанной кадровой политики и продуманной кадровой стратегии, а также взаимосвязанных стратегий развития бизнеса и гудвилла хозяйствующего субъекта на основе информационных технологий. Эти направления должны логично дополнять друг друга и быть взаимообусловлены, что позволит достичь соответствующего результата. Оптимальное использование трудовых ресурсов с точки зрения развития отношений «человек-производство» в рамках социально-производственных систем может осуществляться за счёт вскрытия отрицательных и положительных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа подобных воздействий.

В целом же развитие социально-трудовых отношений системы «человек - производство» является многоплановым процессом, охватывающим:

- мониторинг рынка труда, заработной платы и рабочего времени;
- оценку персонала при найме на работу;
- проведение аттестаций;
- формирование корпоративной культуры;
- анализ эффективности деятельности персонала;
- психодиагностику;

- мотивирование и ротацию персонала;
- общий кадровый и мониторинговый аудит;
- прогноз потребности в персонале, потенциальных конфликтов и т. д.

В последнее время актуальной стала возможность наибольшего развития и раскрытия потенциала сотрудников предприятия и извлечение от этого максимальной отдачи с целью формирования гудвилла предприятия. В рамках кадровой политики это означает фокусировку на таких направлениях, связанных с выявлением и развитием потенциала сотрудников, как:

- мотивация знаний, результативности, значимости для организации;
- грейдинг – категоризация сотрудников по их влиянию на бизнес;
- целенаправленная разработка и реализация программ развития;
- регулярная оценка компетенций и выявление на этой основе успешных и потенциальных сотрудников;
- управление карьерой и организационным капиталом;
- формирование корпоративной базы знаний (интеллектуального капитала).

Для решения всех перечисленных задач необходимо построить такую систему работы с персоналом, которая предполагает взаимосвязь всех процессов формирования кадровой политики. Во-первых, чтобы все процессы, связанные с формированием и организацией работы с трудовыми ресурсами, были выстроены на предприятии как регулярная и регламентированная деятельность. Это означает, что по каждому процессу должны быть установлены правила и процедуры, определены ответственные и контрольные точки, обоснованы показатели оценки эффективности трудовой деятельности и сформирована документальная отчетность. Во-вторых, для анализа потока информации и принятия решений, эти процессы должны быть автоматизированы.

Формирование социально-трудовых отношений для построения и функ-

ционирования гуддвильной системы «человек-производство» – это трудоемкий процесс, эффективность которого заключается в обеспечении раскрытия и использования потенциала каждого сотрудника для достижения целей организации с учетом имеющихся ресурсов. Организация данного процесса, его включение в систему «человек-производство» и обеспечение необходимой информационной базой в современных условиях должны стать основой развития хозяйствующего субъекта.

В целях обеспечения эффективной кадровой политики и наращивания гудвилла предприятия на стадии подбора персонала необходимы грамотный отбор и оценка кандидатов. Преимущественным методом оценки квалифицированных кандидатов на соответствующие должности на предприятии может стать методика ABC-анализа, основным назначением которой является оценка персонала как предприятия в целом, так и отдельных подразделений, а также должностей. Данная методика имеет следующие преимущества:

- определение личных качеств необходимых для каждой должности и квалификации;
- оценка профессиональных требований к должности и анализе достижения определенных показателей;
- выбор ключевых показателей деятельности для оцениваемой должности;
- выбор метода сбора данных и порядке получения результатов оценки.

Оценка специалистов в рассматриваемой методике реализуется по двум параметрам: личные и профессиональные качества. ABC-анализ эффективен при принятии решений о соответствии сотрудников занимаемым должностям, при планировании их дальнейшего обучения, определении потенциала их развития или при отслеживании их качественных изменений в долгосрочном периоде.

Последовательность реализации данной методики представлена в таблице

1.

Таблица 1 – Этапы оценки соискателей на должность по методике ABC

Подготовка	Проведение	Завершение
<ul style="list-style-type: none">- уточнение целей и задач оценки с руководством организации;- выбор состава оценщиков и оцениваемых;- определение профиля личных критериев (при необходимости – консультаций с оценщиками);- разработка списка профессиональных критериев в соответствии с требованиями к должности;- информирование участников и организационная подготовка.	<ul style="list-style-type: none">- обучение оценщиков, разъяснение цели, плана проведения;- оценка посредством анкетирования;- обработка анкет;- подготовка отчета и рекомендаций для соискателей;- презентация отчета непосредственному руководителю оцениваемого	<ul style="list-style-type: none">- собеседование с оцениваемым по результатам диагностики;- подготовка сводных по организации документов;- предоставление информации о результатах диагностики заказчику;- информирование участников о результатах проекта;- согласование мероприятий по развитию

Критерии, характеризующие отношение соискателя к работе, являются условием для отбора показателей входящих в группу личных компетенций. Данные критерии формируются непосредственным руководителем и согласовываются с лицом, ответственным за формирование корпоративной культуры, а при наличии специфических требований к должности может потребоваться согласование с руководителем соответствующего подразделения.

Критерии, оценивающие профессиональные параметры, описывают профессиональный функционал соискателя. Выбор профессиональных критериев формируется по принципу оценки конечных результатов деятельности кандидата на должность. Данные критерии также формируются руководителем кадрового подразделения на основании функциональных и должностных инструкций и согласовываются с руководителем организации.

Применение данной методики позволяет оценить деятельность сотрудни-

ка и добиться соответствия индивидуальных возможностей и производственных потребностей, учитывая сильные и слабые стороны каждого. Преимущества ABC-анализа заключаются в том, что число специалистов и соискателей не ограничено, а минимум составляет два участника процесса.

В процессе функционирования предприятия каждый руководитель предприятия стремится максимально эффективно использовать производственные ресурсы для достижения высокого уровня конкурентоспособности организации и, прежде всего, за счет наращивания трудового потенциала и гудвилла. При этом действующим механизмом предотвращения негативных явлений в системе «человек-производство» является социальное партнерство как элемент интегрального стратегического развития организации.

Применительно к современным условиям социальное партнерство представляет собой механизм регулирования социально-трудовых отношений, основанный на согласии интересов работодателей и наемных работников, уважении и понимании общности интересов. Социальное партнерство как эффективный инструмент организации работы с персоналом обеспечивает равноправие работников и работодателей, свободу предпринимательства и социальную защиту наемного труда, достижение экономической и социальной эффективности, достижение согласия при решении общих задач по развитию хозяйствующего субъекта и повышению эффективности труда [1].

Развитие системы социального партнерства позволяет достичь определенного баланса интересов работников и работодателей на основе сотрудничества и компромисса, а также ведет к социальному консенсусу. Социальное партнерство как инструмент наращивания гудвилла предприятия находит наибольшее приращение в развитии корпоративной культуры, в которой мотивация персонала реализуется в рамках процесса формирования и организации использования человеческих ресурсов. При этом на первое место выдвигаются деловые и профессиональные ценности, а так же моральные установки работников, а не

просто их навыки и умения. Такая расстановка акцентов сопоставляется с целями и ценностями предприятия. Требования к корпоративной культуре, позволяющие сотрудникам быть ближе к своим ценностям, предполагают гибкость требований предприятия. Деятельность организаций в настоящее время в основном строится на работе в командах, что способствует успеху предприятия в целом. Кроме того, создание команд повышает удовлетворенность работой, заинтересованность работников, чувство защищенности, а также способствует сокращению текучести кадров.

Необходимо отметить, что в современных условиях ведения бизнеса основная часть стимулирующих воздействий утратила свою актуальность, а сами мотивационные инструменты претерпели существенные изменения. Это связано, прежде всего, с трансформациями в менталитете всего общества в целом и отдельных его групп. Современный этап развития экономической практики отдает приоритет социально-гуманным составляющим развития системы «человек-производство». Отсутствие периодических оценок и прогнозов на будущее также значительно снижает мотивационную эффективность персонала. Подобная ситуация способствует проектированию такой внутренней среды предприятия, которая имеет вектор направленности на сбалансированность интересов трудового коллектива на быстрое и качественное достижение поставленных корпоративных целей.

В отечественной практике организации труда наиболее широко используется денежное стимулирование (повышение заработной платы, стимулирующие выплаты, премиальные и т.д.), но рыночные отношения и конкуренция в условиях новой экономики показывают, что использование только такого подхода (материальных методов стимулирования) приводит к снижению конкурентоспособности предприятия и неудовлетворенности нематериальных потребностей персонала. Непринятие во внимание подобных потребностей может привести к снижению заинтересованности специалистов не только в данном виде

трудовой деятельности, а это влечет за собой снижение производительности труда, качества работы и микроклимата в коллективе, но и вообще увольнению работника. Выявление и удовлетворение нематериальных потребностей является не менее эффективным механизмом стимулирования работников, чем материальная составляющая, при этом первая обеспечивает высокий уровень их заинтересованности и удовлетворенности в трудовой деятельности и ведет к снижению затрат и повышению результативности труда.

Формирование на предприятии определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой оно действует, со скоростью технологических, инвестиционных и других изменений, с особенностями рынка сбыта, целевым сектором потребителей и т.п. Корпоративная культура должна консолидировать менталитет предприятия, как определенного сообщества, и личности, а также характер каждого специалиста хозяйствующего субъекта и в соответствии с этим должен осуществляться найм персонала на предприятии. Именно разнообразные ценности способствуют формированию грамотного и профессионального коллектива, так например, те, кто ценит и использует в труде творческий подход, становятся новаторами; или же те работники, кто ценит независимость и работает наиболее эффективно при соответствующей оценке этой черты работника. В этих случаях одним из мотиваторов может стать возможность свободного графика или удаленной работы. Для тех сотрудников кто ценит порядок и рутину, эффективно работают в офисе и выполняют поручения руководства. Владея такого рода информацией, руководство предприятия может использовать ценности своих работников с целью развития хозяйствующего субъекта в целом и гудвилла в частности.

Необходимо отметить, что ценности корпоративной культуры зачастую зависят от личных ценностей руководителей предприятия, непосредственно занимавшихся ее формированием. Как правило, такое влияние бывает в случае, если бизнес находится в стадии становления, а ее руководитель обладает соот-

ветствующими личностными, деловыми и профессиональными способностями. В этом случае он уделяет большое внимание корпоративной социальной политике, которая является составной частью корпоративной культуры и реализуется посредством мероприятий и программ, направленных на обеспечение социального статуса и защищенности сотрудника предприятия.

Эффективность мотивационных мероприятий на предприятии можно оценить посредством мотивационного аудита, целями проведения которого могут быть [2]:

- оценка эффективности существующей системы мотивации и соответствия ее целям предприятия;
- определение соответствия системы мотивации ТК РФ;
- рекомендации о необходимости изменения системы мотивации;
- оптимизация издержек в соответствии с системой мотивации персонала;
- адаптация системы стимулирования персонала под стратегические цели деятельности;
- оценка мотивационного потенциала персонала и ресурсов, необходимых для изменения системы мотивации;
- формирование основы для совершенствования (разработки) системы мотивации.

Цели мотивационного аудита напрямую связаны с целями системы мотивации (поиск новых или повышение уровня действующих сотрудников, раскрытие их потенциала и т.д.), особенностями функционирования предприятия (его размерами, источниками финансирования, типом кадровой политики и т.д.), состоянием регионального и отраслевого рынка труда (текучесть кадров или застой по ключевым профессиям и т.д.).

Результаты мотивационного аудита могут быть использованы в следующих сферах организации работы с персоналом:

1. Для совершенствования существующей или разработки другой системы мотивации: адаптация действующей системы к изменениям на рынке труда или в области стратегических целей хозяйствующего субъекта; дополнение эффективной системы стимулирования системой мотивации, направленной на применение индивидуального подхода к работникам; разработка программ по обучению руководителей приемам стимулирования, мотивации, ресурсообеспечения, предоставления обратной связи и подкрепления результатов.

2. Для совершенствования отдельных функциональных областей политики формирования социально-трудовых отношений гудвилльной системы «человек-производство»: повышение эффективности найма, расстановки и внутрифирменных перемещений, формирования временных творческих коллективов и рабочих команд; моделирование и прогнозирование трудового и созидательного поведения сотрудников; выбор форм и методов обучения и повышения квалификации персонала; определение карьерной ориентации различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития; оптимизация взаимодействий внутри и между подразделениями.

Современные методы организации работы с персоналом предполагают широкое использование кадровых информационных технологий. Компьютерная техника, телекоммуникационные линии связи, а также трудовые ресурсы, владеющие навыками работы с информацией и информационными технологиями, являются необходимыми атрибутами современной конкурентоспособного предприятия. В условиях инновационной экономики информационные технологии позволяют оптимизировать процесс подбора и расстановки персонала. Наиболее оптимальным вариантом для решения кадровых вопросов и наращивания гудвилла является создание сайта предприятия, на котором размещается информация о его деятельности, и основным разделом должен стать раздел вакансий, где публикуется информация о необходимых специалистах и требованиях, которые предъявляются к потенциальным соискателям. В обязательном порядке корпо-

ративный сайт должен обладать таким модулем как обратная связь. Создание сайта предприятия в некоторой степени позволяет решить вопрос эффективного поиска сотрудников необходимой квалификации. При наличии подобной системы сотрудники кадровой службы предприятия могут получать необходимую информацию о потенциальном сотруднике и принимать решение о проведении собеседования, что позволит экономить время на поиск необходимых специалистов, сократить финансовые средства, а также повысить эффективность поиска сотрудников. К преимуществам, которые предоставляет автоматизация кадровой политики, можно отнести сокращение времени на выполнение текущих операций и повышение эффективности деятельности. Автоматизированное хранение и обработка полной кадровой информации позволяет эффективно осуществлять подбор и перемещение трудовых ресурсов. Внедрение информационных программных модулей и технологий, развитие корпоративной культуры и совершенствование мотивационной политики позволит предприятию получать организационные, экономические и социальные эффекты.

Таким образом, формирование социально-трудовых отношений гудвилльной системы «человек-производство» является консолидированным процессом кадровой политики предприятия, затрагивающий все стадии организационной работы, с персоналом начиная от найма и заканчивая увольнением. Повышая эффективность системы мотивации персонала, надо удостовериться, что она для предприятия действительно является системой, а отдельные ее части не противоречат друг другу. Это легло в основу рекомендаций по использованию последовательности действий в технологии мотивационного аудита. Несмотря на то, что его проведение связано с определенными сложностями эта технология позволяет сделать мотивацию персонала более ощутимой и, как следствие, более управляемой, что позволит нарастить гудвилл организации до конкурентоспособного уровня.

Литература:

1. М. Денисов. В основе социального партнерства – народная нравственность / Социальное партнерство. Практика регионов. Региональный специализированный информационно-практический журнал. №2 (12) 2010.
2. Олехнович М.О. Модель побуждения к деятельности // Ананьевские чтения: Б.Г. Ананьев и комплексные исследования человека в психологии (Материалы научно-практической конференции «Ананьевские чтения – 2003») / Под общ. ред. Л.А. Цветковой, Л.А. Головей. СПб: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2003. С. 154 - 156.