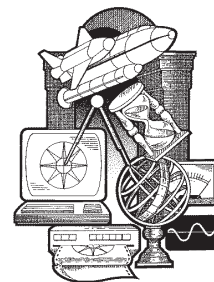


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



О.В. КОХАН

РОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Современные организации вынуждены адаптироваться к условиям рыночных отношений и конкуренции. Поэтому факторы, которые определяют успех на рынке, одновременно являются и факторами выживания организации. Каждый из них связан с деятельностью сотрудников.

К критическим факторам успеха, без которых он практически невозможен, относятся: развитие персонала, инновации; сильные и надежные партнеры; ориентация на клиента; себестоимость продукции; быстрота поставок; логистика и ее состояние; уровень квалификации персонала и др. [1].

Глобальная конкуренция заставляет субъектов хозяйствования во всем мире все в большей степени искать новые рычаги и способы повышения конкурентоспособности бизнеса, ориентируясь на информационное и интеллектуальное обеспечение своей деятельности.

Инновационное развитие современной экономики обусловлено появлением на рынке нового вида продукта — знаний в различных материальной и нематериальной формах. Это обусловило выделение в качестве основного актива субъекта хозяйствования человеческого ресурса, который формирует не только тенденции развития материально-технической и технологической базы, но и систем менеджмента, маркетинга в соответствии с динамикой развития регионального и мирового рынка.

Со второй половины XX в. в промышленно развитых странах наблюдается смена парадигмы развития, которую исследователи обозначают как движение к постиндустриальному (информационному) обществу. Существенной и органичной его частью является формирование системы управления экономикой нового типа, называемой специалистами постфордистской, или креативной, или инновационной, по тому основанию, что в новой экономической модели беспрецедентное значение приобретают процессы не столько «материального» (товаров и услуг массового спроса), сколько «нематериального» производства, а именно — интеллектуального, производства идей — новаторских проектов, когда центральной фигурой в такой экономике становится со стороны производителя, предприятия так называемый *knowledge worker* (интеллектуальный работник), а со стороны потребителя — уже не обезличенный среднестатистический массовый потребитель, но индивидуум [2].

Управление персоналом в современных условиях целесообразно рассматривать как процесс максимального соответствия основных целей и интересов работодателя, наемного персонала и государства, где изначально заложено социальное партнерство и минимизация социально-экономических издержек при достижении целей работников, работодателя и государства. Исходя из этого, можно говорить о том, что предприятие и его трудовой коллектив вступают во взаимовыгодное взаимодействие, обеспечивая тем самым друг другу устойчивое конкурентное положение.

Тенденции развития рынка обуславливают необходимость реализации инновационной стратегии функционирования, невозможной без адекватного развития и совершенствования интеллектуального потенциала человеческого ресурса. Проблема усугубляется необходимостью резкого увеличения инвестиций в развитие и совершенствование человеческих ресурсов в связи с повышением качества знаний, необходимых для разработки конкурентоспособной продукции. В соответствии с развитием мирового рынка перманентно изменялись концепции управления человеческими ресурсами, начиная от дисциплинарных систем до стратегического планирования человеческих ресурсов с расширением гарантий занятости, освоением различных программ переподготовки, гибкими формами вознаграждения, участием в доходах, глобальной компьютеризацией и др.

В соответствии с тем, что устойчивое конкурентоспособное положение организации определяется эффективностью функционирования различных ресурсов, эту зависимость можно отобразить следующим образом:

$$\text{КСП} = f(\text{ЧР}, \text{ПР}, \text{ФР}, \text{КСТ}), \quad (1)$$

где КСП — конкурентоспособность предприятия; показатели эффективности использования: ЧР — человеческих ресурсов; ПР — производственных ресурсов; ФР — финансовых ресурсов; КСТ — конкурентоспособность производимых товаров (услуг).

Совокупность приведенных параметров может быть дополнена за счет детализации перечисленных компонентов, либо она может быть укрупнена в случае объединения отдельных характеристик в агрегированные показатели.

Особого внимания в системе конкурентных преимуществ организации заслуживает исследование проблем развития и повышения эффективности использования человеческих ресурсов, которые включают уникальные практические навыки работника, его интуицию, быстроту реакции, способность к принятию решений, креативность мышления и т.п.

Являясь важнейшим стратегическим активом предприятия, человеческие ресурсы все активнее применяются для формирования и реализации системы конкурентных преимуществ организации, для извлечения значительно большего дохода посредством использования нестандартных подходов и решений, для обеспечения роста организации.

Поэтому процесс управления человеческими ресурсами должен быть направлен на активизацию знаний и способностей персонала и их преобразование в реальные финансовые показатели. Весь запас организационных знаний персонала может эффективно применяться для достижения бизнес-целей организации, способствовать повышению производительности труда и оптимизации всех бизнес-процессов при условии достижения удовлетворенности работниками своим трудом, что позволит повысить конкурентоспособность производимой продукции или оказываемых услуг. Это увеличивает отдачу от эффективности использования человеческих ресурсов, одновременно повышая заинтересованность предприятия и работников инвестировать в интеллектуальный потенциал персонала.

Для этого проведено социологическое исследование определения уровня удовлетворенности персонала в отечественных организациях различных форм собственности среди 855 респондентов трех групп: руководители высше-

го звена (1 группа, 285 респондентов), инженерно-технический персонал (2 группа, 190 респондентов), включая отдельно службу маркетинга (2а группа, 95 респондентов), рабочие (3 группа, 285 респондентов).

Анкета для опроса включает следующие вопросы:

1. Методы отбора персонала.
2. Системы оплаты труда.
3. Соотношение уровня оплаты труда и уровня квалификации.
4. Соотношение уровня оплаты труда и трудовой активности.
5. Соблюдение социальных гарантий работников.
6. Методики мотивации.
7. Удовлетворенность уровнем функционирования канала обратной связи подчиненных с руководством.
8. Степень автоматизации рабочих операций.
9. Уровень инновационной активности персонала (степень выдвижения рационализаторских предложений и их внедрение).
10. Степень активизации образовательной мобильности (потребности и способности работника к непрерывному образованию, обучению и переобучению).
11. Уровень организационной культуры.
12. Психологический климат в коллективе.
13. Степень сопричастности работника с целями предприятия.
14. Уровень качества производимой продукции (услуг).
15. Новые технологии и методы производства и управления.

В табл. 1–4 собранные нами данные об ответах респондентов по группам представлены в относительном выражении. Они позволяют оценить степень удовлетворенности либо неудовлетворенности различными сторонами механизма активизации человеческого ресурса для достижения конкурентоспособного положения предприятия.

Таблица 1. Оценка параметров удовлетворенности руководителей высшего звена условиями труда, %

Оценка	№ вопросов анкеты														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Неудовлетворительная	9,7	13,3	9	6,9	1,8	13,3	0,6	17,6	4,1	1,9	5,2	4,8	3,6	1,3	6,9
Удовлетворительная	8,7	5,6	5,8	4,8	7	4,5	2,9	4,4	7,1	10,9	4,4	10,9	6,4	9,8	6,8
Хорошая	1,8	3	6	8,8	10	4,3	16	1,1	7,9	5,1	10,6	2,9	9,4	7	6,1

Таблица 2. Оценка параметров удовлетворенности инженерно-технического персонала условиями труда, %

Оценка	№ вопросов анкеты															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Неудовлетворительная	8,4	7,2	7,7	3,3	1,9	9	13,3	10,8	5,4	9	7,4	4,7	1,3	4,7	5,9	
Удовлетворительная	5,5	4,5	7,7	9,1	11,7	5,9	0,9	2,9	8,1	4,9	4,2	7,7	9,2	10,1	7,6	
Хорошая		4,3	9,6	2	10,8	9,5	2	0,6	3,1	7,3	3,9	9,6	9,6	15,7	5,1	6,9

Таблица 3. Оценка параметров удовлетворенности специалистов по маркетингу условиями труда, %

Оценка	№ вопросов анкеты														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Неудовлетворительная	6,9	7,9	4,2	1,5	1,7	11,2	11,6	10,7	4,2	9,8	9,2	3,4	3,4	5	9,3
Удовлетворительная	6,5	4,3	9,3	10,6	13,1	1,6	0,9	1,1	11,1	2,6	2,7	11,1	11,5	9,3	4,3
Хорошая	6	7	10,6	18,1	12,1	0	0,6	3	6,5	3,1	6	9,5	8,5	7,5	1,5

Таблица 4. Оценка параметров удовлетворенности рабочих условиями труда, %

Оценка	№ вопросов анкеты														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Неудовлетворительная	7,4	4,9	5,4	4,0	5,0	6,4	11,6	8,9	8,4	8,1	3,3	5,7	9,8	4,4	6,9
Удовлетворительная	5,5	10,9	8,6	7,1	7,8	7,1	1,4	4,1	5,5	5,4	10,1	9,4	3,2	8,7	5,2
Хорошая	6,9	3,7	7,1	15,2	10,3	6,6	0,5	4,5	3,0	4,3	11,4	4,0	3,0	10,4	9,1

По данным опроса наблюдается большой разброс мнений респондентов относительно эффективности использования канала обратной связи, при помощи которого руководители могут «слышать» проблемы и идеи сотрудников (большая часть ответов респондентов из числа инженерно-технического персонала, в том числе специалистов по маркетингу, а также рабочих оказалась неудовлетворительной).

Необходимость реформ, по мнению руководителей высшего звена, назрела в направлениях совершенствования систем оплаты труда, которые зачастую на практике не позволяют достаточно эффективно оценить реальный вклад работника, а также в направлении применения современных и более эффективных механизмов стимулирования работников. С учетом сегодняшнего бурного развития ИТ-технологий рабочий процесс в современных отечественных организациях, по мнению большинства респондентов, нуждается в дополнительной автоматизации и компьютеризации.

Особого внимания заслуживает использование в современных условиях механизма активизирования потенциала персонала посредством обучения, переобучения и повышения квалификации, который по данным опроса не реализуется в полной мере в отечественных организациях.

По данным проведенного социологического исследования мнений респондентов относительно уровня инновационной активности персонала (степени выдвижения рационализаторских предложений и их внедрения) необходимо констатировать тот факт, что постоянный поиск инновационных решений в любом производстве актуален на уровне любой организации, поэтому необходимо обратить внимание на создание механизма по выдвижению рационализаторских предложений персонала на всех уровнях и их внедрению.



На рисунке представлены усредненные оценки параметров удовлетворенности трудом респондентов, участвовавших в социологическом опросе. Они свидетельствуют о необходимости реформирования системы управления человеческими ресурсами для достижения более устойчивого конкурентного существования в процессе ведения хозяйственной деятельности в современных условиях.

Многие отечественные предприятия уже осознали необходимость максимального использования человеческого ресурса для достижения успеха в конкурентной борьбе и уделяют немало внимания проблеме повышения образовательного уровня важнейшего актива — персонала. Так, активно работают по развитию человеческих ресурсов РУП «Минский тракторный завод», КУП «Минтранс», ЗАО «Атлант».

В качестве примера отечественного опыта в области управления человеческими ресурсами отметим одно из стратегически важных предприятий нашей республики — РУП «Белорусский металлургический завод», которое входит в пятерку лидеров металлургической отрасли СНГ. Объем его производства составляет более 1,5 млрд дол. США, а рентабельность продукции достигает 30 %. На нем уделяют большое внимание различным способам и методам эффективной работы с персоналом (стажировки, наставничество, командный тип организации труда и др.).

Например, на РУП «Белорусский металлургический завод» опробирована и успешно применяется система повышения квалификации персонала в школе менеджеров «Золотая десятка». Обучаются в ней 18 месяцев, в течение которых участникам курса выплачивается стипендия, эквивалентная 1 000 дол. США. В процессе подготовки персонал имеет возможность пройти и ознакомиться со всеми производственно-технологическими, финансовыми, бухгалтерскими, маркетинговыми и другими аспектами деятельности предприятия. Конечным этапом является зарубежная стажировка с изучением современных методов управления. После нее сотруднику предлагается должность управленца. Процесс подготовки сотрудников по данной методике показан на схеме.

Этапы индивидуальной подготовки менеджера-стажера по проекту «Золотая десятка»

Исходная должность: мастер цеха.

Избран по конкурсу: менеджер-стажер на 18-месячный срок подготовки.

Должность после стажировки: начальник ОТК РУП БМЗ.

17. Дирекция по качеству РУП БМЗ
16. Voest Alpine, Linz (Австрия)
15. Центральная заводская лаборатория
14. Отдел технического контроля завода
13. Производственное управление
12. Управление сбыта металлопродукции в СНГ и дальнее зарубежье
11. Управление маркетинга
10. Финансовое управление
9. Управление бухгалтерского анализа и учета
8. Планово-экономическое управление
7. Технолог-волочильщик
6. Шихтовщик
5. Машинист по свивке канатов
4. Травильщик-гальваник
3. Волочильщик проволоки
2. Помощник вальцовщика
1. Подручный сталевара

Данная методика весьма эффективна с той позиции, что в современных условиях особенно важно для обеспечения конкурентоспособности организации максимально использовать главный потенциал — человеческие ресурсы, обладающие разносторонними знаниями, инвестирование в которые позволит гене-

рировать знания более высокого уровня. Поэтому металлургический завод весьма дальновидно придерживается стратегии функционирования с лозунгом: «Цена — качество — коллектив».

Кроме того, посредством создания и использования команд в процессе реализации производственных заданий создаются условия для проявления творческих способностей работников в виде различных инициатив, нововведений и т.д.

Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое [3].

Для эффективного функционирования команды важно создать и использовать механизм координации и оценки сплоченности коллектива при выполнении групповых заданий, а также учесть индивидуальный вклад каждого участника.

Сплоченная высокоэффективная организация позволит повысить производительность; улучшить качество, условия труда и жизни работников; сократить текучесть рабочей силы и количество прогулов; снизить уровень конфликтности; инициировать новаторство; обрести большую гибкость; добиться снижения издержек в пределах 30–70 % [4].

Руководством РУП БМЗ разработан и используется компьютерный учет с применением инструментов математической статистики для измерения периодической оценки исполнительности команды по заданиям руководителя предприятия. На принятых выборках определяется процент сплоченности команды исполнителей за период наблюдения, а также индивидуальный вклад каждого в общую сплоченность команды.

В итоге организация рассчитывает ключевые показатели при оценке долевого вклада в нетто-прибыль от научно-технической деятельности. Долевой вклад в нетто-прибыль завода за счет научно-технической деятельности подсчитывают в процентах, а обобщающим показателем эффективности научно-технической деятельности является сумма добавленной прибыли в нетто-прибыль завода за счет его научно-технической деятельности.

Таким образом, предприятие использует замкнутый цикл управления объектами в виде прямой и обратной связи. Прямая связь заключается в виде обоснования четкой цели, определения возможного массива решений с оценкой эффективности каждого, выбора решения и передачи его в виде команд на более низкие уровни для исполнения. Обратная связь — сбор и представление информации о текущем состоянии объекта, процесса. Иными словами, на Белорусском металлургическом заводе в сфере управления внедрены методики, которые по многим аспектам превосходят широко распространенный на зарубежных фирмах рабочий метод «Шесть сигм» [5].

На основе изложенного можно рассмотреть возможность расширения границ использования методики управления объектами на примере создания управленческих команд (УК) с тем же алгоритмом выполнения определенных управленческих задач. Для этого необходимо четкое формулирование целей для управленческого персонала, определение набора параметров оценки эффективности деятельности каждого сотрудника и удельного веса значимости каждого параметра. Таким образом, коэффициент результативности каждого сотрудника будет следующим:

$$K_i = \sum_{l=1}^m P_l \gamma_l, \quad (2)$$

где K_i — коэффициент результативности i -го сотрудника в УК; m — количество параметров оценки эффективности работника; l — порядковый номер параметра эффективности деятельности каждого сотрудника в УК; P_l — l -й параметр эффективности деятельности каждого сотрудника в УК; γ_l — удельный вес параметров оценки эффективности сотрудников в УК.

Причем каждый параметр оценивается по 10-балльной шкале. При этом сумма удельных весов должна равняться единице:

$$\sum_{i=1}^m \gamma_i = 1. \quad (3)$$

На основе обобщения опыта организаций, успешно применяющих командный тип организации труда, сформирован примерный перечень параметров эффективности деятельности каждого сотрудника в рамках двух направлений: профессиональная и социально-психологическая компетентность (табл. 2).

Таблица 2. Примерный перечень параметров эффективности деятельности сотрудника в рамках УК

Направление компетентности	Параметр эффективности деятельности сотрудника, P_1	Удельный вес параметра, γ_1
Профессиональная компетентность	Выполнение целевой функции в рамках УК	0,10
	Способность к нововведениям, нестандартному поведению в ситуации стратегических неожиданностей	0,15
	Способность углублять и расширять диапазон своих профессиональных знаний и умений посредством обучения, самообучения	0,15
	Способность выполнения заданий, не связанных со своими непосредственными трудовыми обязанностями	0,10
Социально-психологическая компетентность	Способность к оперативной и эффективной реализации конкретного задания	0,09
	Высокий уровень мотивации, готовность к организационным изменениям и способность их осуществлять	0,10
	Социальная гибкость по отношению к изменениям внешней среды	0,09
	Коммуникативный опыт, способность позитивно разрешать межличностные конфликты	0,12
	Адекватная самооценка	0,05
	Интернальность поведения	0,05

Таким образом, на основе предложенных параметров эффективности функционирования сотрудников в рамках УК можно оценить вклад каждого из них в общие результаты, оценив в баллах (1 – 10) каждый из параметров.

Как следствие, интегральным показателем результативности управленческой команды будет обобщающий показатель:

$$K_{\text{УК}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i 100}{10n}, \quad (4)$$

где $K_{\text{УК}}$ – интегральный коэффициент результативности управленческой команды; n – количество сотрудников в команде; i – порядковый номер сотрудника в УК; K_i – коэффициент исполнительности i -го сотрудника в УК; $10n$ – максимально возможная сумма баллов.

Целесообразность создания управленческой команды должна проявиться в получении от взаимодействия составляющих ее личностей таких качеств, как возможность принимать более эффективные решения, добиваться снижения риска, создавать новые технологии управления, что не под силу сделать одному специалисту, даже талантливому. Создание УК приводит к устойчивому развитию организации не за счет снятия состояния нестабильности, а за счет нахождения эффективных путей развития на основе выбора из многочисленных точек зрения в условиях мягких структурных построений внутри команды.

Сложные процессы реформирования экономики, характерные для социально-экономического развития нашей страны, вынуждают субъектов хозяйствования различных форм собственности искать новые способы повыше-

ния конкурентоспособности. Человеческие ресурсы в системе конкурентных преимуществ организации занимают одну из лидирующих позиций не только потому, что «кадры решают все», но и в связи с приоритетным значением инновационного развития для нашего государства. В связи с тем, что в современных условиях хозяйствования инновационный потенциал организации напрямую зависит от ее интеллектуального ресурса, необходимо принимать во внимание значимость данного фактора как одного из важнейших в системе конкурентных преимуществ.

В настоящий момент существуют различные подходы и методы оценки эффективности использования человеческих ресурсов, одним из средств оценки может выступать социологическое исследование уровня удовлетворенности трудом персонала.

В рамках проводимого социологического исследования выявлен ряд направлений, активизация которых позволит обеспечить более эффективное использование человеческих ресурсов как одного из важнейших активов организации. Среди них важно выделить внедрение более прогрессивных форм оплаты труда, систем морального и материального поощрения инициативы работников, систем постоянного обновления знаний в ходе переобучения и повышения квалификации и др. Для оперативной работы с персоналом руководители должны ставить четкие и количественно измеримые цели и задачи, а также использовать канал обратной связи для своевременной их корректировки. В результате такого замкнутого цикла для более эффективного использования человеческих ресурсов в системе конкурентных преимуществ организации может быть предложен командный стиль работы на уровне производственных подразделений и на уровне управления организацией в целом.

Литература

1. *Беляцкий, Н.П.* Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Н.П. Беляцкий. — Минск: ФУ Аинформ, 2006.
2. *Стульба, Н.А.* Инновационный менеджмент в системе управления: реалии и перспективы / Н.А. Стульба. — Минск: Акад. последиплом. образования, 2002.
3. *Уткин, Э.А.* Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия / Э.А. Уткин, К.Т. Сабатаев, Р.К. Сат. — М.: ТЕИС, 2002.
4. *Березовская, Т.П.* Формирование управленческой команды: учеб. пособие / Т.П. Березовская. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006.
5. *Андрианов, М.В.* Научно-техническая деятельность и финансовая стабильность РУП «Белорусский металлургический завод» / М.В. Андрианов // Вести Акад. наук Беларуси. Сер. гуманитар. наук. — 2007. — № 3.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Пупко, Г. М.

Ревизия и аудит: учеб. пособие / Г. М. Пупко. — Минск: БГЭУ, 2009. — 303 с.

Излагаются теоретические и практические вопросы ревизии и аудита в деятельности субъектов хозяйствования.

Учебное пособие разработано в соответствии с типовой программой по дисциплине «Ревизия и аудит» для студентов вузов, обучающихся по специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», а также рабочей программой по дисциплине «Ревизия и аудит»; также может быть использовано учащимися средних специальных учебных заведений, работниками контрольно-ревизионных служб, аудиторами, бухгалтерами, менеджерами.