

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

K. Safonov

Annotation

The article is devoted to modern problems of human resource management of an organization. The development of horizontal organizational links is considered as a factor of increasing the stability of an organization. In the progress of renovation of administrative relations the development of practices of participative management takes place. The impact on the motivational sphere of employees plays an important role too. The designated approaches can be considered as modern innovative technologies of human resource management.

Keywords: human resource management, organization, management, staff, motivation, participative management, organizational links.

Сафонов Кирилл Борисович

К. фил. н., доцент,

*Новомосковский институт, филиал
Российского химико-технологического
университета им. Д.И. Менделеева*

Аннотация

Статья посвящена современным проблемам управления человеческими ресурсами организации. Развитие горизонтальных организационных связей рассматривается в качестве фактора повышения устойчивости организации. По мере обновления управленческих отношений происходит развитие практики партисипативного управления. Большую роль также играет воздействие на мотивационную сферу сотрудников. Обозначенные подходы можно рассматривать как современные инновационные технологии управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова:

Управление человеческими ресурсами, организация, менеджмент, персонал, мотивация, партисипативное управление, организационные связи.

Основной задачей, стоящей перед современным менеджером, является всемерное повышение эффективности деятельности возглавляемой им организации. Для решения данной задачи ему необходимо принимать управленческие решения, учитывая интересы учредителей и собственников, государства и общества, клиентов и контрагентов. При этом нельзя забывать и о представителях коллектива. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения огромная роль, которую человеческий фактор играет в развитии организации. Реализация потенциала, заложенного в каждом сотруднике, позволяет улучшить все показатели осуществляемой деятельности. Коллектив, состоящий из грамотных и квалифицированных профессионалов, в состоянии достичь любых обозначенных целей. Однако для этого важно правильно расставить приоритеты, избрав верную управленческую стратегию. Поэтому, на наш взгляд, особого внимания заслуживает осмысление существующих технологий управления человеческими ресурсами и поиск путей повышения их эффективности, в том числе и при помощи широкого внедрения инноваций в процессы взаимодействия с персоналом, его мотивации и стимулирования.

В последние годы все большее распространение получают концепции управления человеческими ресурса-

ми, представляющие собой "человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями" [1, с. 9]. В соответствии с подобным подходом постепенно приводятся теория и практика менеджмента, разрабатываются новые модели взаимодействия как внутри организации, так и с внешней средой. Само появление такого подхода можно рассматривать в качестве инновационной управленческой технологии, так как его применение на практике позволяет наиболее полно учесть индивидуальные характеристики представителей коллектива. В дальнейшем это должно весьма положительно сказаться на производительности и эффективности труда: принимая во внимания особенности сотрудников, можно своевременно вносить необходимые изменения в стратегию и тактику менеджмента, корректируя ход выполнения конкретных заданий. Раскрытие способностей и учет интересов представителей коллектива является важным фактором положительной мотивации к осуществлению профессиональной деятельности и достижения целей, стоящих перед организацией. Конечно, ориентированный на успех менеджер по персоналу не должен ограничиваться осмыслением особенностей сотрудников.

Не менее важным нам представляется всестороннее обновление применяемых управленческих моделей, при-

ведение их в соответствие с требованиями времени. Постепенно данные изменения приведут к полной перестройке процессов, имеющих место в организации.

Важно отметить, что "управление человеческими ресурсами предполагает отход от вертикальных организационных структур управления в сторону развития горизонтальных связей и перехода к органическим организационным структурам" [2, с. 217]. Такой подход можно рассматривать в двух аспектах. Во-первых, усиление горизонтальных связей в значительном числе случаев означает повышение устойчивости организации в целом. Это обусловлено особенностями осуществляемого взаимодействия. В рамках горизонтальной кооперации структурные подразделения и отдельные сотрудники устанавливают и поддерживают значительно большее число связей, чем это имеет место в случае вертикальной интеграции. В таких условиях легче обеспечить непрерывный характер осуществляемого организационного взаимодействия. При возможном нарушении существующих связей данный процесс продолжается, так как место вышедшей связи занимают ранее установленные наряду с ней. Кроме того, наличие разветвленных горизонтальных связей позволяет отдельным структурным подразделениям напрямую взаимодействовать с внешней средой, что особенно важно в условиях стремительно меняющейся рыночной ситуации. Как следствие, организация имеет более широкие возможности для оперативного реагирования на изменения конъюнктуры, а это, в свою очередь, повышает конкурентоспособность осуществляемой деятельности.

Второй аспект рассматриваемого подхода неразрывно связан с первым. Смещение акцента на горизонтальные связи одновременно означает гуманизацию и демократизацию менеджмента. Это представляется особенно важным в процессе управления человеческими ресурсами. В новом контексте предполагается предоставление более широких полномочий структурным подразделениям и входящим в их состав сотрудникам. Так, рядовые специалисты получают возможность не только решать поставленные руководством задачи, но и самостоятельно принимать некоторые решения в рамках определенной компетенции. Данный подход можно рассматривать и в качестве важного фактора развития сотрудников, поскольку "профессиональный и личностный рост персонала достигается посредством накопления им индивидуального опыта, а также при решении нестандартных задач, т.е. расширения содержания их труда" [3, с. 20]. В результате в выигрыше оказываются все стороны. У сотрудников появляется возможность попробовать свои силы при осуществлении деятельности в новых условиях и, как следствие, более полно реализовать собственный профессиональный потенциал. Руководство и собственники, помимо повышения устойчивости организации, также могут оценить способности отдельных представи-

телей коллектива к решению нестандартных задач и принятию решений. Это представляется чрезвычайно важным для формирования резерва управленческих кадров, способных в будущем занять руководящие должности среднего и даже высшего звена.

По мере внедрения обозначенных выше принципов может постепенно расширяться участие персонала в управлении организацией. На практике это принимает формы партисипативного управления, при котором "сотрудники всех уровней организации участвуют в установлении целей компании, в принятии решений, анализе и решении проблем" [4, с. 70]. Происходит перераспределение существующих функций менеджмента: руководители высшего звена и собственники осуществляют стратегическое планирование и целеполагание, контролируют и по мере необходимости корректируют ход выполнения ранее принятых решений, а непосредственное оперативное управление передается на более низкие уровни организационной иерархии. Данные практики позволяют повысить действенность и результативность существующих в организации связей, поскольку отпадает необходимость в многоуровневой управленческой коммуникации и повышается скорость прохождения информации, которую можно рассматривать в качестве ключевого ресурса современного менеджмента. Партисипативное управление также играет определенную роль в росте производительности труда, так как оно "необходимо для успешного управления производительностью" [5, с. 70]. В данном случае у менеджера отсутствует необходимость в поиске средств повышения эффективности осуществляемой деятельности. Участие в партисипативном управлении приводит к возникновению у сотрудника чувства причастности к необходимости достижения стратегических целей развития организации. Как следствие, он более эффективно трудится, решая стоящие перед ним задачи и реализуя на практике принятые управленческие решения.

В качестве инновационной технологии управления человеческими ресурсами также можно рассматривать воздействие на мотивационную сферу персонала. Верная расстановка акцентов в данном аспекте менеджмента чрезвычайно важна, поскольку снижение мотивации сотрудников может негативно сказаться на эффективности организации в целом [6]. Важно верно определить приоритеты, что проявляется в понимании уникальности и неповторимости коллектива и отдельных его представителей. Именно поэтому важно понимать, что именно является значимым для сотрудников. Затем данная информация может быть использована для управления мотивацией представителей персонала. Не вызывает сомнения, что необходимо стремиться к формированию у сотрудников устойчивой внутренней мотивации к высокоэффективному и производительному труду. Добиться этого можно путем практического применения принци-

пов командообразования. Каждый сотрудник должен ощущать себя не просто единичным представителем организации, но частью целого. Он должен понимать, что его мнение важно и может быть услышано, что его индивидуальность будет учтена наравне с уникальными характеристиками других членов коллектива. Нельзя уделять внимание организации и забывать о ее представителях. Лишь в этом случае можно рассчитывать на их ответную реакцию в виде желания и готовности осуществлять профессиональную деятельность максимально эффективно.

Практическая реализация принципов командообразования неразрывно связана с повышением значения горизонтальных связей и сопутствующей демократизацией организационного взаимодействия. Именно такой порядок выстраивания отношений в коллективе позволяет учитывать индивидуальные характеристики его отдельных представителей. Также в качестве примеров конкретных предпринимаемых действий в данном контексте можно привести организацию корпоративных мероприятий. В ходе деловых игр, мозговых штурмов, круглых столов, мастер-классов, участие в которых принимают и руководители, и рядовые сотрудники, происходит обмен мнениями по проблемам осуществления совместной деятельности, у каждого появляется возможность высказаться, донести свои мысли до всего коллектива. Это представляется нам весьма важным с точки зрения создания эффективной команды и укрепления корпоративного духа. Кроме того, можно порекомендовать проведение и совместных неформальных мероприятий, например, вечеринок по случаю праздничных дат или проведение общего досуга в выходные дни. Данные мероприятия позволяют наладить неформальное взаимодействие между представителями коллектива, что также представляется весьма важным в контексте реализации принципов командообразования на практике.

Укрепление корпоративного и командного духа, повышение мотивации сотрудников и их вовлечение в процессы партисипативного управления неразрывно связаны. Все это представляет собой аспекты гуманизации и демократизации управленческих отношений. Привлечение представителей коллектива к принятию решений и целеполаганию позволяет им почувствовать собственную причастность к осуществлению общего дела, от успеха которого напрямую зависят их личные успехи и достижения. В данном случае происходит формирование устойчивой внутренней мотивации, не требующей дополнительного внешнего стимулирования. В том случае, когда данные процессы в коллективе будут отлажены, сотрудники смогут трудиться практически автономно. У руководства организации при этом отпадет необходимость в постоянном текущем контроле осуществляемой деятельности. Оно получит возможность сосредоточиться на решении стратегических задач, таких, как поиск новых

рынков сбыта выпускаемой продукции и взаимодействие с потенциальными клиентами и контрагентами. Однако это возможно лишь при условии высокой квалификации представителей коллектива и их хорошей взаимной совместимости.

В данном контексте особое значение приобретает такая функция управления человеческими ресурсами, как подбор и расстановка кадров. Традиционно менеджеры по персоналу, проводя наем новых сотрудников, обращают внимание на уровень образования и опыт работы соискателей. В рамках инновационных технологий управления человеческими ресурсами необходимо также учитывать психологические характеристики кандидатов и пытаться оценить их креативный потенциал. В последние десятилетия активно развивается такая управленческая область, как управление талантами, или талант менеджмент [7]. Его сущность заключается в привлечении и удержании сотрудников, способных внести наиболее весомый вклад в инновационный процесс. При этом возможно ожидать появления нестандартных решений, направленных на повышение конкурентоспособности организации, ее устойчивости и эффективности. Управление талантами предполагает снятие многих ограничений в деятельности сотрудников, поскольку в противном случае нельзя ожидать полной реализации их креативного потенциала. Весьма важной представляется также обновление организационных отношений и снижение уровня их формализации. Все это, в свою очередь, может внести определенный вклад в процессы командообразования и укрепления корпоративного духа.

Основу инновационных технологий управления человеческими ресурсами организации, на наш взгляд, составляет подход, подразумевающий создание команды, "члены которой должны обладать необходимыми для решения профессиональных задач и выстраивания межличностных отношений компетенциями" [8, с. 42]. Это, в свою очередь, подразумевает и демократизацию организационного взаимодействия, и развитие системы партисипативного управления, и необходимость подбора инновационно мыслящих сотрудников в контексте управления талантами.

Однажды начавшись, процесс применения инновационных технологий управления человеческими ресурсами не должен прерываться. От успешности внедрения данного подхода во многом зависит общая эффективность осуществляемой деятельности и конкурентоспособность организации в целом. Таким образом, область применения результатов решаемых проблем выходит далеко за пределы подбора персонала и взаимодействия с ним. Именно поэтому управление человеческими ресурсами представляется нам одной из ключевых областей современного менеджмента, развитие которой позволяет обновлять управленческую теорию и практику, приводя

применяемые модели регулирования деятельности организации в соответствии с требованиями времени.

Понимание руководством организации необходимости внедрения инноваций в систему управления человеческими ресурсами уже является показателем ориентации на успех. При этом для достижения наиболее высоких результатов требуется решимость в осуществлении необходимых преобразований на практике. Организация может столкнуться с определенными трудностями, связанными с непониманием необходимости обновления или неготовности отдельных представителей коллектива к деятельности в новых условиях. Важно не отказаться от

достижения намеченной цели, а привлечь весь коллектив к решению возникающих проблем. Это и будет первым шагом на пути развития горизонтальных организационных связей и внедрения принципов партисипативного управления.

По мере продвижения вперед решать задачи, которые ставит практика, будет все легче, а накопленный опыт инновационного взаимодействия с персоналом станет важнейшим фактором повышения конкурентоспособности организации, ее всесторонней адаптации к условиям современного рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 240 с.
2. Солопов В.Ю. Предпосылки перехода к управлению человеческими ресурсами // Гуманитарные исследования. 2008. № 4. – С. 217–218.
3. Симонов Р.О. Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук. – Казань, 2008. – 24 с.
4. Андреева О.Б., Агапова В.В. Принципы, механизмы и перспективы применения партисипативного управления // Вестник Костромского государственного технологического университета. Серия Экономические науки. 2011. № 1. – С. 70–73.
5. Федоров А.В., Курбатова Е.С. Формирование механизма управления производственной инновационной системой // Инновационная деятельность. 2014. № 1. – С. 68–73.
6. Власюк Г.В. Демотивация персонала как фактор снижения организационной эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Гуманитарные науки" –2015. –№ 7–8. – С. 58–64.
7. Мадьярова В.К. Современные тенденции в управлении персоналом: акцент на таланты // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2013. № 3–4. – С. 24–26.
8. Симченко Н.А., Мохоныо А.А. Инновационно ориентированное управление персоналом в проектных командах // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Экономика и право" –2013. –№ 11. – С. 39–42.
9. Миндлин Ю.Б. Формирование основных мероприятий по совершенствованию политики московской области в сфере привлечения трудовых ресурсов // Микроэкономика. –2009. –Т. 2. –С. 131–138..

© К.Б. Сафонов, (k_b_s_k_b@list.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,



Новомосковский институт, филиал Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева