

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегия управления человеческими ресурсами на уровне предприятия в значительной мере определяется стилем управления, так как именно стиль управления влияет на работника, определяя качество и интенсивность его труда. Ведь не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным сотрудником, которому доверяют и которого уважают, работник разочаровывается в своей работе. Но, даже с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью.

Так какой должна быть идеальная для подчиненных работа? Ответить на этот вопрос однозначно нельзя. Все равно учесть различия во вкусах и личных

мнениях каждого удастся редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности труда.

Приведенные ниже факторы помогут руководителю любого уровня заинтересовать своих подчиненных в выполнении возложенных задач. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения. В данном случае имеется в виду определенная в установленных пределах автономия, либо, как вариант, – групповая автономия, т.е. обеспечение обратной связи с работником, оценка в зависимости от эффективности его труда и справедливое с точки зрения работника вознаграждение за выполненную работу.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение ее исполнителя. Это очень мощный мотивационный фактор, так как он стимулирует качественное выполнение работы, а так же по закону возвышения потребностей стимулирует к выполнению более сложного труда.

К основным параметрам работы, влияющим на «психологическое состояние», которое определяет отношение людей к работе, можно отнести:

1. Целостность работы.

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

2. Важность работы.

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа действительно необходима.

3. Автономия.

Этот параметр характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

4. Обратная связь.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Наилучшая обратная связь имеет место, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Но это методы мотивации в свете психологических потребностей человека, а руководителю необходимо учитывать еще и экономические методы мотивации труда. Задача менеджера в случае применения экономической мотивации заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты труда или трудовых соглашений.

Наряду с рассмотренными психологическими параметрами стимулирования эффективной работы необходимо выделить стадии процесса потери интереса работника к труду:

Стадия 1- Растерянность. На этой стадии работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему у него не ладится работа. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником или с выполняемой работой. Пока это еще не сказывается на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь может только усилить переживаемый стресс.

Стадия 2- Раздражение. Поведение работника начинает приобретать демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3- Подсознательные надежды. Подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения важных производственных задач. Производительность и качество труда остаются пока в норме.

Стадия 4- Разочарование. Производительность труда снижается до минимально допустимой нормы. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5- Потеря готовности к сотрудничеству. Работник подчеркивает границы своих обязанностей, при этом сужая их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия 6- Заключительная. На этой стадии, окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Процесс потери интереса работника к труду, его пассивность дает такие осязаемые результаты, как текучесть кадров и руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность работы предприятия падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя либо демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек – существо с

социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Эффективно работающий менеджер является человеком, который способен вникнуть в суть решаемой проблемы при помощи рассмотрения разнообразных аспектов обстановки на предприятии. Он учитывает размер, структуру, цели, стиль предприятия, природу служащих, задачи, характеристики рабочих групп и лидеров. Он осознает, что политика управления персоналом на предприятии должна соответствовать всем этим факторам, а также и другим, если управление персоналом вносит свой вклад в эффективность работы предприятия.

Успех любой организации зависит от возможностей управления найти меры эффективности использования человеческого капитала.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи.

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Ведь основой любой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять так же, как и другими экономическими ресурсами.