

3. Комплексное участие означает целесообразность совместного функционирования институтов институционального и автономного (коллективно-договорного) участия как с точки зрения управления на макро-, так на микроуровне. Коллективный договор как форма автономного участия без соответствующего дополнения институциональными органами участия в управлении предприятиями не в состоянии эффективно регулировать организацию труда, что подтверждается зарубежной практикой коллективно-договорного регулирования на предприятиях и фирмах.

В настоящее время прослеживается тенденция к сближению указанных трех направлений в зарубежных исследованиях участия рабочих в управлении производством. Наиболее эффективной считается такая система, которая предусматривает наличие полного спектра участия рабочих и служащих в управлении производством, включая участие в управлении на рабочем месте, производственные советы и рабочее представительство в органах управления компаниями, совместные консультации рабочих и менеджмента. Причем формы участия должны взаимодействовать и интегрироваться с системой коллективных договоров. С таким подходом согласуется и позиция ряда профцентров западноевропейских стран, стратегия которых ориентируется на дополнение сложившихся структур участия в управлении соучастием на рабочем месте, что отвечает современным особенностям НТП, связанным со всесторонней гибкостью производства.

Важнейшими целями отмеченных концепций участия в управлении, допуска наемных работников к участию в управлении производством, являются формирование социального партнерства, интеграция наемных работников в систему современных рыночных отношений и предпринимательства. Причем обе цели – социальное партнерство и интеграция – тесно взаимосвязаны. Стратегия на интеграцию наемных работников и профсоюзов в систему предпринимательства реализуется посредством различных вариантов социального партнерства.

Введение инновационного курса по участию в управлении позволит формировать экономическую и развивать профессиональную культуру специалиста, будет способствовать трансформации мышления и сознания специалиста конкретной сферы народного хозяйства в социально ориентированном рыночном направлении. Образование взрослых в сфере участия в управлении содержит большой практический потенциал для обеспечения эффективного функционирования предприятий (организаций), развития социального партнерства и производственной демократии, преодоления отчуждения наемных работников от труда и его результатов, совершенствования трудовых отношений на предприятиях всех форм собственности и т.д., что представляет особую важность с учетом практикоориентированного подхода в образовании.

Таким образом, внедрение инноваций в образовательный процесс взрослых должно развиваться не только в сфере учебнометодических и компьютерно-информационных (дидактических и/или практических) технологий, но и в "традиционной" сфере формирования содержания курсов с акцентом на развитии профессиональной культуры специалиста в условиях формирования в Республике Беларусь инновационной социально ориентированной рыночной экономики, где главную роль играет человеческий фактор, активная, творческая личность, что становится возможным благодаря введению курсов по социально-экономическим аспектам трудовых отношений, в частности курса "Участие в управлении".

1. Суханов Н.И. Система участия в смешанной экономике // Формирование российской модели рыночной экономики: противоречия и перспективы: Междунар. научн. конф. "Ломоносовские чтения" 24-25 апр. 2002 г. – М.: МГУ-ТЕИС, 2003. – С. 358-376.
2. Суханов Н.И. Система участия и трудовые отношения в смешанной экономике: опыт стран ЕС и возможности его использования в Беларуси и России // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия А: Гуман. науки. – 2002. – Т.1. – №1. – С. 14-19.
3. Ulrich H. Unternehmungspolitik. – Bern; Stuttgart: Haupt, 1978. – 246 S.

УДК339.5:658.15

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И РАБОТНИКОВ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

Н.В. Кочетов

ГИПКУПРРиС Министерства торговли Республики Беларусь
Минск, Беларусь

Анализируются причины, сдерживающие развитие инновационного потенциала предприятий, основной из которых являются недостаточно развитые навыки предпринимателей в творческих подходах при решении нестандартных проблем. Выявлено, что привитие творческих навыков на основе обучения, позволяет во многом снизить остроту и других проблем предпринимателей: недостаточности финансирования, высоких цен на материальные и трудовые ресурсы. Приведены примеры решения подобных трудностей в практике зарубежных компаний.

Показано, что миссию повышения творческого потенциала предпринимателей способны выполнить учреждения повышения квалификации, инновационные парки и бизнес-инкубаторы, роль которых растет в связи с обострением международной инновационной конкуренции.

На основании статистических данных, полученных путем опроса руководителей предприятий и специалистов [1] автором была сделана весовая оценка проблем продвижения инноваций [2]. Результат приведен в табл. 1.

Кроме нехватки прямого финансирования, существуют и другие негативные факторы, причем их роль значительна, примерно 79 процентов, и преодоление этих факторов может быть облегчено соответствующим обучением предпринимателей и наемных работников. Это обучение носит практический характер, например, на собственном "горьком" опыте. Но для большей эффективности такой опыт целесообразно дополнить опытом других и своевременными консультациями по конкретным ситуациям.

Необходимо учесть синергетический эффект, действие которого будет выражаться в том, что снижение остроты рассмотренных факторов будет способствовать финансированию инновационного процесса, особенно из негосударственных источников. А рост финансирования, в свою очередь, вызовет ослабление других отрицательных факторов, например, позволит улучшить инновационную инфраструктуру, организовать подготовку кадров и т.д.

Для ослабления влияния каждого из приведенных отрицательных факторов в работе [2] даны рекомендации.

Таблица 1.

Значимость факторов, препятствующих инновациям в промышленности.

№ п/п	Факторы, препятствующие инновациям в промышленности	Доля значимости фактора, %
1	Недостаток собственных денежных средств	13,1
2	Недостаток финансовой поддержки со стороны государства	9,0
3	Низкий платёжеспособный спрос на новые продукты	6,7
4	Высокая стоимость нововведений	8,4
5	Высокий экономический риск	6,6
6	Длительные сроки окупаемости нововведений	6,8
7	Низкий инновационный потенциал организации	7,1
8	Недостаток квалифицированного персонала	4,1
9	Недостаток информации о новых технологиях	4,4
10	Недостаток информации о рынках сбыта	4,4
11	Невосприимчивость организаций к нововведениям	2,6
12	Недостаток возможностей для кооперирования с научными организациями, предприятиями	3,7
13	Низкий спрос со стороны потребителей на инновационные товары	4,9
14	Недостаточность законодательных и нормативных документов, регулирующих и стимулирующих инновационную деятельность	4,5
15	Неопределённость сроков инновационного процесса	3,8
16	Неразвитость инновационной инфраструктуры	4,9
17	Неразвитость рынка технологий	5,1

Зачастую нехватка финансовых ресурсов вызвана неудачным руководством.

Обратимся к опыту американских компаний, которые имеют широкие возможности для привлечения финансовых ресурсов. Однако некоторые именитые фирмы прибегают к "бутлегерству" – системе эффективного и недорогого создания инновационных продуктов [3]. Система основана на активизации творческого потенциала своих работников, поощрении поиска нового, как ключевого образовательного элемента руководства. Важно правильно организовать творческий поиск – вот еще один резерв для продвижения инноваций, который довольно слабо у нас используется.

Для успешного создания новых эффективных продуктов и продвижения инноваций нужна информация. Вот один из подходов к ее получению [2, с. 189-190]: "В большинстве образцовых компаний экспериментирование действует как форма недорогого приобретения знаний, которое, как правило, оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем изощренное изучение рынка или тщательное централизованное планирование"...

"Другое важное свойство эксперимента состоит в его относительной невидимости. В "ДЭ" (General Electric Co – прим. Н.К.) одним из названий эксперимента является "бутлегерство". (Аналогичное название в "МММ" (Minnesota Mining & Manufacturing – прим. Н.К.) – "вы-

могательство"). Оно состоит в проверенной временем традиции утаивать малую толику денег и коекакую рабочую силу и делать что-то, не соответствующее основной специализации данной организации.

Огромные успехи "ДЭ", например, в области технических пластмасс и авиационных двигателей, явились непосредственным результатом такого "бутлегерства"... На практике, как показывает недавно проведенный анализ, почти каждое важное достижение "ДЭ" за последние два десятка лет обязано той или иной форме "бутлегерства"... Здоровая способность компании к нововведениям может быть лучше всего измерена уровнем "бутлегерства"... Многим людям нужна возможность утаивать средства и играть, хотя бы в узких пределах, с бюджетами, чтобы проводить незапланированные программы".

Важно поощрять энтузиастов, доверять им, делать на них ставку. Вот интересный факт из жизни фирмы Texas Instruments, Inc. ("ТИ") [3, с.258]: "Недавно "ТИ" провела увлекательное исследование, поработав примерно 50 случаев успеха или неудачи с новыми видами продукции; при этом было установлено, что одно обстоятельство неизменно сопровождало все неудачи: "Мы обнаружили, что всегда, без единого исключения, отсутствовал движимый собственной волей энтузиаст. Делом занимался кто-нибудь из тех, кого мы принудили за него взяться... Когда мы рассматриваем теперь то или иное изделие и решаем, пускать ли его в производство, мы руководствуемся новым набором критериев. Первый – наличие ревностного, лично увлеченного поборника данного вида продукции. Затем с большим отрывом на втором и третьем местах идут оценки рыночных возможностей и экономическое обоснование проекта".

Эти закономерности можно приписать специфике американского бизнеса, однако, эти закономерности носят интернациональный характер. Например, анализ двадцатилетней деятельности ведущих японских компаний показал схожесть результатов [3, с.258]: "Мы ожидали, что не удастся обнаружить много энтузиастов-одиночек в японской среде, которая, как принято считать, отличается большой степенью коллективизма. Однако 100% японских успехов были получены с участием энтузиастов".

Следует обрисовать систему воспитания и поддержки энтузиастов. Кроме "бутлегерства" она содержит и другие рычаги. Вот еще одна выдержка из этой же книги [3, с.267]: "Подвижники – это первопроходцы, а в первопроходцев стреляют. Отсюда следует, что от энтузиастов более всего получают те компании, которые имеют разветвленные системы поддержки своих первопроходцев и обеспечивают тем самым их успех. Это положение настолько важно, что его значение трудно переоценить. Нет системы поддержки – нет и энтузиастов. Нет энтузиастов – нет нововведений".

Что более всего поражает в образцовых компаниях, так это полнота систем поддержки энтузиастов. В сущности, образцовые компании организованы таким образом, чтобы создавать их.

Одним из форм поддержки энтузиаста является создание "поисковой команды" под его началом (new venture team), как это принято в "МММ" [3, с.286]: "Это оперативная группа, отличающаяся некоторыми очень специфическими чертами. Наиболее важные три из них: срочное включение в группу представителей различных профессий на полное рабочее время, добровольное начало, принцип постоянства состава".

Опыт "ИБМ" (International Business Machines Corp.) также подтверждает эффективность таких команд [3, с.260]: "Просто поразительно, чего может добиться кучка преданных делу людей, когда они действительно захваче-

ны работой. У них, конечно, было преимущество. Поскольку они были так стеснены в средствах, им приходилось, прежде всего, конструировать изделие попроще".

Классический пример достижения знаменитого японского качества благодаря обучению предпринимателей и персонала хорошо описан в [4]: "В начале 50-х гг. Союз японских ученых и инженеров начал осуществлять национальную программу повышения качества. Он пригласил американца, доктора Эдварда Деминга, прочесть в Японии серию лекций по проблеме повышения качества.

В июне 1950 г. Деминг прочитал восьмидневный курс группе из 340 японских исследователей, инженеров и руководителей заводов. Кроме того, высшее руководство 50 ведущих производственных фирм Японии было приглашено на специальную сессию. На этой сессии Деминг заявил, что потребуются не менее двух лет, чтобы идеи качества, точности, унификации были восприняты японцами, еще пять лет необходимо для того, чтобы эти идеи повсеместно воплотились в жизнь.

В относительно короткий срок японцы осуществили одну из наиболее удивительных в мировой истории перемен в восприятии товаров своей страны".

То есть, образовательная инфраструктура важна не столько с позиции получения прибыли и налогов, сколько с позиции социально-стратегической, как задел на будущее.

В Республике Беларусь создана обширная сеть учреждений высшего образования, но слабым местом остается развивающее практическое обучение, призванное устранить разрыв между теоретическими знаниями выпускников вузов и практическими навыками применения этих знаний, особенно в нестандартных ситуациях.

Эта проблема имеет место и в западной модели высшего образования. Для ее решения многие американские и европейские вузы стали создавать свои школы бизнеса (типа наших институтов повышения квалификации), инновационные центры и бизнес-инкубаторы. К сожалению, в наших вузах такой опыт развит недостаточно, поскольку администрации вузов недооценивают важность последипломного образования в условиях жесткой международной инновационной конкуренции.

Для выправления ситуации следует развивать институты повышения квалификации, инкубаторы малого предпринимательства и технологические парки при учебных заведениях, которые могут стать катализатором ускоряющегося инновационного процесса в Республике.

1. Статистический сборник Республики Беларусь, 2005. Минстат Республики Беларусь – Минск, 2006.
2. Кочетов Н.В. Создание условий повышения конкурентоспособности отечественного машиностроения на основе инноваций. Экономика и управление №5, 2005. – С. 71-75.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер с англ. М.: Прогресс, 1986.

УДК: 658 37.014.1.

ОБУЧЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

И.В. Ларионова

*Барановичский государственный университет
Барановичи, Беларусь*

В докладе речь идет о новом подходе к стратегии управления человеческими ресурсами в рамках одной из важнейших общеорганизационных целей – ориентирование

на качество. Одной из составляющих реализации такого подхода является создание адекватной образовательной среды, направленной на массовое обучение и профессиональную подготовку всех слоев общества, всех работников организаций, ориентированных на качество. Это позволит осуществлять подготовку менеджеров по качеству в ходе получения специального профессионального образования, а также создать системы непрерывного обучения работников всех категорий, от которых зависит обеспечение и улучшение качества продукции и услуг. Показана связь стратегии управления человеческими ресурсами и обучения.

Практика большинства успешных белорусских предприятий свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов в сторону усиления внимания к использованию потенциала трудового коллектива, прежде всего, профессионально-культурной составляющей его деятельности.

Существенные изменения в области управления персоналом вызвали необходимость пересмотра взглядов и теоретических базисов ученых и практиков, работающих в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной организационно-управленческой проблемы человечества: преодолению противоречий между человеком и организацией.

В идеале стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) должно попытаться достичь равновесия между жестким (ориентированным на интересы предприятия) и мягким (ориентированным на коммуникации, мотивацию сотрудников и лидерство) УЧР. Основанием для стратегического УЧР является достижение конкурентного преимущества, с помощью имеющихся ресурсов. А.Хамел и Прахаладом (Hamel and Prahalad, 1989) предположили, что конкурентное преимущество заключается в развитии человеческих ресурсов, их обучении и более эффективном применении полученных знаний, чем конкуренты. На пути к достижению сильной конкурентной позиции организации, люди используют свой талант, включая высокие показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчика. Стратегия, политика и практика человеческих ресурсов организации является уникальным сочетанием процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. [1] Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение ресурсов, т.е. ничто иное, как капитальные вложения в кадры, увеличение их ценности для организации. Иными словами основная цель стратегического УЧР – это создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

УЧР является не изолированными, узконаправленными программами и методами, а целостным комплексом мероприятий, направленным на достижение стратегических корпоративных целей организации посредством интеграции, т.е. способности организации обеспечивать согласованность различных аспектов УЧР. Управление кадрами – это не отдельная функция, а средство, с помощью которого реализуются все стратегии предприятия.

Следует также понимать, что стратегия в любой сфере менеджмента, в том числе и в области человеческих ресурсов, должна обладать двумя ключевыми элементами