

Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера.

В целом, в кадровой политике предприятий республики не прослеживается единая тактика и стратегия, связанная с развитием, стимулированием и поддержанием на современном уровне кадрового потенциала организации. Отсутствие отлаженной и продуманной системы работы с персоналом приводит к тому, что на предприятиях наблюдается неконтролируемая текучесть кадров, не выделяются достаточные средства на повышение квалификации работников, нередко специалисты работают на местах и должностях, где их интеллектуальный потенциал используется не полностью, одновременно некоторые сотрудники занимают должности без соответствующей образовательной подготовки. Вместе с тем, на предприятиях республики, вследствие политики государственной поддержки промышленности, рациональному, экономическому поведению руководителей удалось избежать существенного падения объемов производства, радикального сокращения численности работников, сохранить старые рынки сбыта продукции и осваивать новые. Тем самым была создана экономическая основа для дальнейшего вхождения предприятий в рынок не на льготных условиях государственной поддержки, а на конкурентных условиях выживания сильнейшего. Экономическое сознание, мышление и поведение работников изменилось настолько, что позволяет им действовать максимально рационально, учитывая механизмы рыночной экономики, преодолевая социальные стереотипы хозяйствования советского времени, плановой экономики.

УДК 331.108.26

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В.В. Павлова

Белорусский национальный технический университет

Понятие "стратегия управления персоналом" появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу организаций, расширению области применения стратегического подхода и в управлении персоналом. В целом следует отметить влияние двух основных факторов, способствующих становлению стратегического управления человеческими ресурсами:

- изменение общей парадигмы управления, начиная с 80-х годов, рассмотрение персонала как основного ресурса фирмы;
- развитие теории в области стратегического управления организациями.

Концепции управления персоналом за рубежом в своем историческом развитии прошли несколько этапов:

- 1. Работа с кадрами** (регистрация поступающих на работу, контроль за дисциплиной, стимулирование, оформление при увольнении).
- 2. Управление персоналом** (рассмотрение персонала как издержки, формирование множества функций управления персоналом – набор, прием, оценка, стимулирование, управление карьерой, повышение квалификации и др.).

3. Управление человеческими ресурсами (рассмотрение персонала как основного невосполняемого ресурса предприятия, стратегическое управление персоналом, управление компетенцией персонала, создание сетей малых предприятий и др.).

4. Гуманистический подход к персоналу (персонал рассматривается как главный субъект организации и особый объект управления, каждый работник фирмы является членом организации).

Практика управления персоналом отечественных предприятий и организаций находится на этапе рассмотрения человека как носителя формальной роли, как элемента структуры на производстве с элементами социальных и поведенческих отношений, и то не на всех предприятиях. Становление теории управления персоналом в нашей республике находится на самом начальном этапе, тем не менее, обозначая проблему управления человеческими ресурсами.

Само понятие "стратегия" по отношению к человеческим ресурсам (персоналу) не является только данью моде, охватившей страны Западной Европы в последние 10-15 лет. Понятие стратегического управления человеческими ресурсами превосходит просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами. Главное, что отличает это новое направление, - динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять, т.е. надо уметь планировать и оперативно управлять взаимосвязанными действиями, контролировать результаты, знать индивидуальные цели работников и, по возможности, их учитывать.

Под "стратегией управления персоналом организации" стоит понимать долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей.

Анализируя исследования зарубежных авторов теории управления персоналом (Беланже Р., Фалмер Р.М. и др.), учитывая особенности социально-экономического развития Республики Беларусь, можно предложить следующие виды стратегий управления персоналом для отечественных фирм, предприятий и организаций:

1. «Ориентация организации на свои силы, на уже принятый персонал». Выбор данной стратегии работы с персоналом предполагает, что организация, ее избравшая, прочно обосновалась на рынке и ориентируется в предстоящих изменениях на ближайшие 5-7- лет, планирует смену своих стратегических ориентиров с учетом изменений на рынке. В предстоящий период организация планирует сформировать команду специалистов, готовых производить и реализовать будущие новые продукты (изделия). В соответствии с критерием времени (которое имеется в распоряжении организации) период прогнозирования определяется уровнем проработанности новых изделий. Это – работа на будущее. В настоящее же время целесообразно подобрать молодых перспективных людей из числа своих специалистов и начать их готовить.

2. «Ориентация на прием готовых специалистов». Выбор только данной стратегии для организации может быть интересен и выигрышен, но, во-первых, разорителен, поскольку готовые специалисты довольно дороги; во-вторых, сложно реализовать, если требуется хоть какая-то совместная деятельность между специалистами, работа в группах или командах.

3. «Ориентация на индивидуальную работу». В организациях, выбравших данный вид стратегии, для достижения общей цели не требуется интенсивного общения специалистов между собой, работа каждого зависит только от него самого, команда не создается. Примерами таких организаций могут служить страховые компании, фирмы по распространению готовых изделий, по оказанию сервисных услуг. В таких организациях руководители используют метод "сталкивание лбами" специалистов, чтобы легче было ими управлять. Данный вид стратегии предполагает небольшие временные и финансовые затраты.

4. «Ориентация на работу в группах». При данной стратегии организация создает из своих сотрудников единый коллектив, работающий на общую всеми разделяемую цель: фирма – семья. Данный подход наиболее характерен для японских организаций, но не только. Например, фирма «Colgate» сформулировала свою стратегию работы с персоналом следующим образом: "Поощрение духа командной работы и сотрудничества в пределах и среди деловых единиц (подразделений), признание и вознаграждение выдающихся сотрудников и подразделений".

Таким образом, выбор вида стратегии управления персоналом - определение варианта долгосрочной работы с персоналом (на перспективу в 5-7 лет). Выбор только одного из них на практике нереален, происходит совмещение одного или нескольких вариантов при доминировании определенного. Кроме того, в процессе деятельности организации, достижения ею общей цели, замены вида общей стратегии управления меняется и вариант стратегии управления персоналом.

Разработка, анализ и внедрение стратегий управления персоналом осуществляется для реализации целей организации, и, одновременно, для снижения возможного уровня социального напряжения в организации, для сближения ожиданий работодателей и работников.

УДК 331.101.3

ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ

Д.А. Панковская

*Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники*

Основная задача мотивации труда — это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач, а мотивационно-кадровая политика фирмы соотносится с внешней для организации ситуацией, и возможна успешная работа всей компании.

Проблема мотивации не нова в нашей стране. Постоянно анализируется западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stock Ownership Plan.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизацией в экономике Беларуси проблеме мотивации всё большее внимание стали уделять как практики отечественного бизнеса так и теоретики университетов. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. Вместе с тем теоретический процесс исследования мотивации персонала к эффективному труду еще пока не столь активен. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и