

- составление проектов приказов, распоряжений, другой документации и организации контроля за выполнением плана внедрения;
- разработка положений о материальном и моральном поощрении работников, занятых внедрением организационного проекта и др.

УДК 331.1

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Н.И. Суханов, О.Н. Лазука

*Учреждение образования «Полоцкий государственный
университет»*

В настоящее время меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления персоналом. В странах Восточной Европы лишь в 90-е годы получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеком.

В условиях множественности мнений, а зачастую – терминологических различий в трактовке понятий выделим три основных подхода – экономический, органический и гуманистический, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Принципиальное различие между ними заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

В рамках органического подхода концепции управления персоналом (в США и Франции под этим понимается оперативное управление) и человеческими ресурсами (стратегическое управление персоналом). Ряд европейских авторов отождествляет отмеченные категории, полагая, что речь идет о совокупности целей, стратегий и инструментов, которые влияют на поведение руководителей и сотрудников. Изменилось и понимание организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Отсюда особое внимание к экологии внутри- и межорганизационных взаимодействий.

За рубежом (в теории и практике) осмысления стратегии управления персоналом пока находится в зародышевом состоянии. Это относится и к странам Восточной Европы, где еще в 80-х гг. – вообще не было такой терминологии. Исследователи определяют стратегическое управление персоналом как управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Наиболее проблемным в теории стратегического управления персоналом представляется выделение видов стратегий управления. Определим стратегии управления персоналом как модели управления персоналом, проведем их классификацию и выделим особенности. В соответствии с экономическим и органическим подходом выделяются жесткие модели управления персоналом; с гуманистическим подходом – гибкие. В рамках отмеченных подходов модели управления персоналом по методологическому признаку делятся на нормативные (целевые), функциональные, поведенческие (бихевиористские).

Многие теоретики управления предлагают различные варианты стандартного нормативного определения стратегии управления персоналом как набора действий по оптимальному использованию человеческих ресурсов для достижения организационных

целей. Администрирование персонала организует и мотивирует работников в целях наилучшей реализации их способностей, что в конечном счете призвано обеспечить максимальную эффективность деятельности организации по приобретению ею конкурентного преимущества.

В литературе по менеджменту представлены различные модификации данного определения. Наиболее структурированным видится классическая характеристика Британского института по управлению и развитию персонала: «Стратегия управления персоналом предполагает ответственность управляющих и конкретизацию их деятельности. Это часть философии менеджмента, определяющая механизмы трудовых отношений и направленная на достижение целей организации». Таким образом, жесткие нормативные модели акцентируют внимание на целевой направленности стратегии управления.

Функциональные модели основаны на британском плюралистическом подходе к стратегическому управлению. Данный подход к управлению персоналом в качестве фундаментального был воспринят отечественными исследователями. В соответствии с этим наиболее полным представляется следующее определение стратегии управления персоналом: стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Зарубежные исследователи в качестве основной функции стратегии управления персоналом определяют регулирование трудовых отношений на уровне рабочего места и организации в целом.

Поведенческие модели управления персоналом основаны на поведенческих аспектах стратегии управления. Практический опыт свидетельствует о традиционности применения и определения стратегии управления персоналом с позиций тейлористско-фордистского подхода. Показательно высказывание патриарха менеджмента П. Друкера относительно управления персоналом как совокупности случайных, невязанных техник *ad hoc*.

Главные составляющие гибкой нормативной модели целого ряда американских исследователей – функциональные области т.н. «цикла человеческих ресурсов». Стратегия управления персоналом призвана при этом согласовывать формальную структуру организации с системой управления персоналом в достижении целей организации.

В рамках модели факторных и результативных признаков управления персоналом выделяются следующие составляющие эффективной системы стратегического управления персоналом: проактивное оперативное управление менеджеров на т.н. «территории охвата» стратегии управления персоналом, основанное на обеспечении взаимосвязи стратегии организации, стратегии управления персоналом и социокультурной среды; рассмотрение работников как социального капитала; согласование целей участников процесса стратегического управления персоналом (индивидуальный интерес, конфликт и компромисс интересов); равенство принципов доверия и сотрудничества; целевая связующая направленность управления; открытые коммуникации; централизованный контроль.

Большинство британских исследователей выделяют следующие принципы нормативной модели управления персоналом: планирование; последовательность; согласованность; ресурсность. Причем в качестве основной функции менеджеров в организации определяется деятельность по управлению организационной культурой.

Наиболее обоснованной и отвечающей целям исследования и практики представляется модель английского теоретика менеджмента Д. Геста. В его модели отражена взаимосвязь между функциональными подсистемами и основными характеристиками системы управления персоналом, основными результатами реализации и концептуальными принципами стратегии управления персоналом. Он полагает, что в модели

управления персоналом должно происходить согласование следующих целей: стратегической интеграции кадровой политики со стратегическим планом предприятия; интернализация значимости персонала на уровне высшего и линейного менеджмента; взаимосвязь с целями системы гибкости, сотрудничества, качества.

Функциональные модели управления персоналом основное внимание уделяют планированию, мониторингу и контролю. Стратегическое управление персоналом в этой модели отождествляется с удовлетворением интересов всех уровней (низшего, среднего и высшего) менеджмента. Здесь основная роль принадлежит среднему менеджменту (начальники функциональных отделов, руководители кадровых служб и т.д.).

Гибкие поведенческие модели акцентируют внимание на следующем: стратегия управления персоналом позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию. Важной видится также трактовка данной категории в рамках модели как определение путей развития компетенций персонала в целом и каждого сотрудника в отдельности. Данная модель соответствует гуманистическому подходу в теории и практике управления персоналом.

Преобладающее большинство исследователей управления персоналом отмечает проблему сложности проведения сравнительного анализа выделенных видов моделей. Сравнительный анализ нормативных (гибких и жестких) моделей выявляет следующие сходные признаки. Во-первых, обе группы моделей акцентируют важность интегрирования управления персоналом и целей организации. Во-вторых, в обеих моделях представлена тесная связь между линейным управлением и стратегией управления персоналом. В-третьих, в моделях отмечается важность разностороннего развития человека для удовлетворения его целей и целей организации. В-четвертых, определена важность согласования имеющихся ресурсов с целями организации, включая индивидуальное развитие работников.

В то же время анализ позволяет выявить и различия жестких и гибких нормативных моделей управления персоналом. Во-первых, в рамках жестких моделей управление персоналом направлено на работников, мягких моделей – на управленческую команду. Во-вторых, хотя в обеих моделях подчеркивается важность роли линейного менеджмента, выделяемые аспекты в них существенно отличаются. Жесткие модели обеспечивают функциональную роль линейных менеджеров вследствие участия всего менеджмента в управлении персоналом. В рамках гибких моделей линейный менеджмент ответственен за координацию и руководство всеми ресурсами в структурном подразделении на низшем и среднем уровнях; сделан акцент на проактивной результативности такого управления. В-третьих, в гибких моделях в качестве основного вида деятельности менеджеров определено управление организационной культурой. Развитие организационной культуры – стратегическая деятельность, обеспечивающая вовлечение всех работников в процесс достижения целей организации и индивидуального развития.

Следовательно, интеграция в рамках гибких моделей получает двустороннее направление: интеграция кадровой стратегии и стратегии предприятия и внутренняя интеграция (взаимодополняемость) аспектов кадровой политики с целью формирования соответствующей культуры организации.

В соответствии с проведенной классификацией попытаемся оценить стратегию управления персоналом на одном из предприятий г. Новополюцка. Ориентация кадровых стратегий данного предприятия следующая: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала; в структуре потребности в кадрах требуется небольшое число лиц высшей квалификации, научных работников; большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, а соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию; активно организуется тренинг для специфических должностей; осуществляется автономизация кадровой информации, включая квалификационные профили; происходит рост про-

фессионализма; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше осведомлена о ней; управление персоналом начинает ориентироваться на конечные результаты бизнеса. Стратегия управления персоналом предприятия ориентируется на критерии количественной и качественной эффективности; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих. Для предприятия характерна организационная культура делегирования.

На предприятии отсутствует стратегическое управление персоналом вследствие отсутствия таких ее характеристик, как интернализация значимости персонала на уровне высшего и линейного менеджмента и согласованность стратегии управления персоналом с направлениями установления сотрудничества, гибкости, высокого качества, т.е. имеет место жесткая модель управления персоналом, что затрудняет выработку стратегического плана управления персоналом. Необходимо выработка комплекса мероприятий, обеспечивающих формирование гибкой стратегии, соответствующей гуманистическому подходу к управлению персоналом, демократизации трудовых отношений.

УДК 332.14(476.5)

ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗНАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ

В.В. Черевко

*Учреждение образования «Полоцкий государственный
университет»*

Во второй половине XX века всё большее распространение в стратегическом управлении предприятиями получил ресурсный подход, в основе которого лежит тот факт, что каждое предприятие располагает различными видами ресурсов, которые оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями. [1] Подобные комбинации называются ключевыми компетенциями фирмы. Особое значение стало придаваться такому виду ресурсов как трудовые ресурсы, и в частности – организационное знание, носителем которого и является персонал предприятия. Это связано с тем, что данная компетенция формируется на основе специфических знаний сотрудников, поэтому является оригинальной, достаточно сложной и трудно воспроизводимой для других конкурентов. Поэтому она не столь быстро обесценивается и может служить источником стратегического успеха. К тому же организационное знание является ключевой компетенцией, которая служит катализатором для развития других ключевых компетенций предприятия. [2]

Можно сказать, что организационное знание представляет собой актуальные, управляемые индивидуальные знания сотрудников организации в виде опыта, способностей и навыков и преобразованные в ключевые компетенции с учётом организационной культуры данной организации.

В последнее время в Беларуси на различных уровнях государственного управления, а также на многих предприятиях страны стала отмечаться важная роль человеческих ресурсов, и в частности уровня знаний и навыков персонала, в обеспечении конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и экономики в целом.

Для выявления роли уровня образования в эффективности деятельности предприятий, определения потребности в различных видах знаний, выявления наиболее приоритетных форм обучения, а также степени внимания уровню образования со стороны