

strategic cycle in relation to industrial park structures was formed. The study made it possible to formulate a methodological basis for identifying additional effects arising from the functioning of industrial park structures and which are the basis for obtaining relevant incomes of stakeholders.

The author argues that the assessment of additional effects within the industrial park structure should be implemented taking into account the task of applying similar criteria for evaluating the performance of stake holders, it is also necessary to take into account the goals, objectives and interests of the participants of the industrial park structure.

References

1. Gorodilov, A. B. Adaptive management of knowledge-intensive machine-building production / A. B. Gorodilov, V. S. Veselovskaya. – Moscow: Prospect, 2017. – 104 p.
2. Gorodilov, A. B. Ensuring the economic sustainability of an enterprise on the basis of adaptive management // Actual problems of economics and law. – 2011. – № 3. – P. 91–97.
3. Viktorova, N. G. Innovative approaches to the development of the professional management environment of the participants of the technopark: financial and tax aspect / N. G. Viktorova, E. N. Evstigneev // Innovations. – 2016. – № 5 (211). – pp. 111–118.
4. Gorbunova, M. V. A multiperiodic model of selecting types of strategies for the organization's interaction with stakeholders / M. V. Gorbunova, A. A. Gresko and K. S. Solodukhin, Fundamental Research. – 2015. – № 2–25. – pp. 5626–5630.
1. Lebedeva-Karlsson, N. F. Fuzzy methods of formalizing strategic maps of stakeholder organizations / N. F. Lebedeva-Karlsson, V. O. Morozov, K. S. Solodukhin // Azimuth of scientific research: economics and management. – 2017. – V. 6. – № 4 (21). – p. 216–219.
5. Plakhin, A. The asymmetry of income distribution between stakeholders with in the framework of industrial park structures / A. Plakhin, I. Semenets, E. Ogorodnikova // MATEC Web of Conferences. Annual Session of Scientific Papers IMT ORADEA 2018; FelixSPA; Romania. – 2018. – Vol. 184. – 040222018. 184,04022.

УДК 338.24

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мычкова И.К., ст. преп.

*БИП – Институт правоведения,
г. Могилев, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрена концепция интегрированной стратегии управления персоналом. Проанализированы интегрированный и эволюционный подходы к управлению персоналом. Сделан вывод о необходимости формирования новой философии управления персоналом на основе интегрированного подхода к кадровому менеджменту.

Ключевые слова: концепция управления персоналом, стратегическое управление персоналом, интегрированный подход к управлению персоналом, эволюционный подход к управлению персоналом, методы управления, кадровый менеджмент.

В настоящее время, особенно за рубежом, находит все более широкое применение интегрированная стратегия управления персоналом.

Концепция этой стратегии предполагает, что работающий человек мыслит самостоятельно и заинтересованно относится к труду. Поэтому человека на производстве воспринимают как главный ресурс, как ценность, стимулируют его развитие и используют в соответствии с его конкретными возможностями.

Этот тип стратегии существенно отличается от рассмотренной выше так называемой тейлоровской стратегии. Предполагается, что работающий человек мыслит самостоятельно и заинтересованно относится к труду, разумеется, при определенных условиях (что соответствует «типу Y» в модели Макгрегора). Поэтому речь идет о том, чтобы воспринимать человека как ресурс, как ценность, стимулировать его развитие и использовать в соответствии с его возможностями. Эта идея лежит в основе современного американского понятия «управление человеческими ресурсами» [1].

Основы интегрированной стратегии управления персоналом были заложены рядом

ученых, но наиболее весомый вклад внес Петер Друкер. Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Друкером, является его концепция **управления по целям**. Идея П. Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления. Более того, в начале 50-х годов он выдвинул идею **самоуправляющегося трудового коллектива**. Суть идеи состояла в том, что на фирме создается демократически выбранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия [4]. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению П. Друкера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия.

Основные черты интегрированной стратегии управления персоналом можно охарактеризовать применением следующих инструментов [7]:

Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и явным желанием трудиться, причем трудиться творчески, заинтересованно, не довольствуясь ролью простых исполнителей распоряжений руководства. Чтобы заинтересовать сотрудников в таком подходе к делу, предприятие должно гарантировать им долгосрочную занятость. В этом случае даже в условиях падения сбыта продукции не рекомендуется прибегать к временному сокращению основного персонала: восполнить нехватку квалифицированных сотрудников при изменении конъюнктуры производства в условиях ограниченного рынка труда крайне сложно.

Организация работ включает самые разнообразные виды деятельности. В отличие от тейлоровской стратегии здесь речь идет о поручении работникам таких заданий, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся у них квалификацию, проявить инициативу.

Участие в управлении производством основано на убеждении, что сотрудник является лучшим экспертом по конкретным вопросам, которыми он занимается на своем рабочем месте, чем вышестоящие руководители. Для принятия более обоснованных решений целесообразно стимулировать участие работников в обсуждении и решении проблем, вовлекая их в проектные группы и «кружки качества», практикуя партиципивно-кооперативный стиль управления (его называют также «соучаствующим»). Участие работников в управлении не только помогает принимать более обоснованные решения, но и является сильнейшим мотивационным фактором.

Развитие и переобучение персонала при интегрированной стратегии управления является важнейшим условием достижения высоких результатов труда. Развитие личностных факторов является определяющей предпосылкой полного раскрытия и использования потенциала работников.

Изменяются и *функции оплаты труда* при данной стратегии управления персоналом. В отличие от тейлоровской системы оплата труда – не столько *инструмент* достижения наибольшей производительности, сколько *эквивалент* производительности, достигнутой на основе высокой квалификации, сознательного и творческого отношения к труду и соответствия работника профессиональным нормам.

Интегрированный подход к формированию стратегии управления персоналом, как отмечают в своих исследованиях С. А. Барков, О. Ю. Бирюкова, И. В. Охотников, Н. А. Латышева [2; 3], можно охарактеризовать применением следующих инструментов: во-первых, политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и явным желанием трудиться, причем трудиться творчески, заинтересованно, не довольствуясь ролью простых исполнителей распоряжений руководства. Чтобы заинтересовать сотрудников в таком подходе к делу, предприятие должно гарантировать им долгосрочную занятость. В этом случае даже в условиях падения сбыта продукции не рекомендуется прибегать к временному сокращению основного персонала: восполнить нехватку квалифицированных сотрудников при изменении конъюнктуры производства в условиях ограниченного рынка труда крайне сложно. Во-вторых, организация работ включает самые разнообразные виды деятельности.

В отличие от тейлоровской стратегии здесь речь идет о поручении работникам таких заданий, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся у них квалификацию, проявить инициативу. В-третьих, участие в управлении производством основано на убеждении, что сотрудник является лучшим экспертом по конкретным вопросам, которыми он занимается на своем рабочем месте, чем вышестоящие руководители. Для принятия более обоснованных решений целесообразно стимулировать

участие работников в обсуждении и решении проблем, вовлекая их в проектные группы и «кружки качества», практикуя партиципативно-кооперативный стиль управления (его называют также «соучаствующим»).

Участие работников в управлении не только помогает принимать более обоснованные решения, но и является сильнейшим мотивационным фактором. В-четвертых, развитие и переобучение персонала при интегрированной стратегии управления является важнейшим условием достижения высоких результатов труда. Развитие личностных факторов является определяющей предпосылкой полного раскрытия и использования потенциала работников. В-пятых, изменяются и функции оплаты труда при данной стратегии управления персоналом. В отличие от тейлоровской системы оплата труда – не столько инструмент достижения наибольшей производительности, сколько эквивалент производительности, достигнутой на основе высокой квалификации, сознательного и творческого отношения к труду и соответствия работника профессиональным нормам.

Имеющиеся в учебной и методической литературе принципы управления персоналом слишком упрощены (со времен А. Файоля). Требования к совершенствованию организации труда должны формироваться на основе новых принципов управления персоналом, которые должны отвечать требованиям системности, комплексности и других научных подходов к управлению [5].

Принятые в настоящее время альтернативные методы управления персоналом – административные, экономические и социально-психологические [6] – следует заменить методами принуждения, побуждения и убеждения, которые построены на степени свободы личности, соотношению которых определяется условиями.

Методы принуждения – это субстанция управления, которая должна быть высшего качества. Низкое качество субстанции – законодательных и нормативных актов – приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров, услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды.

Таким образом, все названные изменения в философии управления ведут к формированию новой стратегии управления персоналом. Во-первых, командный стиль руководства отходит в прошлое, подчиненным передается (делегируется) все больше полномочий. Во-вторых, взаимоотношения приобретают все более коллегиальный характер, они не столь структурированы, как было ранее. В этих условиях руководителям необходимо развить в себе новые качества, чтобы адаптироваться к сложившейся ситуации. Для решения все большего количества задач схема «начальник – подчиненный» не подходит. В-третьих, проблемы все чаще решаются командой, что предполагает изменение установок не только руководителей, но и подчиненных. Становится ненужной старая организационная модель, поскольку благодаря новым технологиям возможен свободный доступ к информации внутри компании. Наиболее последовательно интегрированная стратегия управления персоналом применяется на японских предприятиях. Основными ее чертами являются: система «пожизненного найма», что гарантирует основным работникам стабильность рабочего места; широкое вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений; непрерывность обучения и систематическая ротация персонала; высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы; большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы, причем величина зарплаты варьируется посредством системы бонусов в зависимости от прибыльности фирмы.

Список использованных источников

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2011.
2. Барков, С. А. Инновационная бюрократия / С. А. Барков, В. И. Зубков // ЭКО. – 2018. – № 2.
3. Власов, А. С., Латышева, Н. А. Проблемы и практика реализации процессного подхода в управлении персоналом ОАО «Российские железные дороги» [Текст] / А. С. Власов, Н. А. Латышева // Экономика, управление, финансы : материалы VIII

- Международ. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 130–133.
4. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Ф. Друкер. – Москва : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012.
 5. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2014. – 268 с.
 6. Михайлина, Г. И. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 280 с.
 7. Сибирко, И. В. Интегрированный подход к формированию стратегии управления персоналом [Текст] / И. В. Сибирко // Проблемы современной экономики: материалы VII Международ. науч. конф. (г. Казань, март 2018 г.). – Казань : Молодой ученый, 2018. – С. 37–39.

УДК 331.1

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Алексеева Е.А., ст. преп.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрены основные подходы к оценке эффективности затрат на персонал, показатели эффективности. Проведен сравнительный анализ подходов, выделены их достоинства и недостатки. Предлагается использовать дифференцированный подход к оценке эффективности затрат на персонал в зависимости от функций, которые они выполняют.

Ключевые слова: затраты на персонал, эффективность затрат на персонал, добавленная стоимость.

В современных условиях затраты на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, поэтому вопросы оценки их эффективности становятся ключевыми при принятии решений в кадровой сфере.

В настоящее время в экономической литературе можно встретить различные подходы к оценке эффективности затрат на персонал. Основные характеристики наиболее распространенных подходов сведены в таблицу 1.

В рамках Гарвардской модели УЧР эффективность затрат рассматривается как результат в области человеческих ресурсов наряду с такими характеристиками, как приверженность, компетентность, согласованность [2, 9]. При этом эффективность затрат определяется по финансовым показателям и не является ключевой при оценке результата.

Ряд авторов [3, 5] предлагает использовать для оценки эффективности затрат на персонал методику расчета совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership – TCO), в рамках которой процесс управления персоналом рассматривается как инвестиционный, а персонал оценивается как актив организации. При этом предлагается рассчитывать эффективность отдельных процессов управления персоналом.

Подход с использованием системы сбалансированных показателей позволяет оценить эффективность корпоративных инвестиций в человеческий капитал и перевести стратегию инвестирования в человеческий капитал в конкретные цели и показатели по четырем компонентам: финансы, компетенции, инновационное развитие, государственно-частное партнерство по накоплению человеческого капитала [4].

Подход в оценке экономической ценности персонала предполагает расчет таких показателей, как добавленная человеческая экономическая стоимость (Human economic value added – HEVA), добавленная стоимость человеческого капитала (Human capital value added – HCVA), окупаемость инвестиций в человеческий капитал (Human Capital Return on Investment – HCROI), рентабельность персонала (Return on Labour – ROL), рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value – HCMV) и др. [8]. В зарубежной литературе для обеспечения сопоставимости результатов оценки эффективности затрат на персонал используется такой показатель, как эквивалент полной