

ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-35-352011/item/752-2011-11-03-05-39-48?pop=1&tmpl=component&print=1>– Дата доступа: 08.09.2013

УДК 005.95

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Мещерякова Е.В., к.э.н., доцент,

*УО «Белорусский государственный технологический университет»,
г.Минск, Республика Беларусь*

Как сделать нашу экономику конкурентоспособной в глобальном масштабе? Как повысить эффективность функционирования предприятий? Эти вопросы не сходят с повестки дня и выходы предлагаются многообразные – предоставление полной свободы действий, неограниченный доступ иностранного капитала, расширение сбытовой сети, повышение качества, снижение затрат и т.д. Никакие инвестиции и новые технологии не помогут, если руководить предприятиями будут менеджеры, не умеющие эффективно управлять персоналом. На мировом рынке произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Рассмотрим причины, определяющие основную роль человеческого капитала в создании устойчивой конкурентоспособности, параметры, которые следует принимать во внимание при управлении человеческими ресурсами и кадровые стратегии, которые могут быть использованы.

Почему именно человеческий капитал способен создать устойчивую конкурентоспособность?

Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет. Например, персонал с уникальной квалификацией, позволяющей выпускать штучную продукцию, персонал, преданный своей компании, что позволяет пережить любой кризис, персонал инновационный, кративный, инициативный – предприятие все время опережает конкурентов по инновационным продуктам и т.д.

Во-вторых, человеческий капитал может создавать разную дополнительную стоимость (оказывать сильное положительное влияние на результаты деятельности).

В третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. Hewlett-Packard создала прочную корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса. Конкуренты частенько пытаются повторить этот опыт, но пока мало удачно.

В чем же отличие человеческого капитала от остальных ресурсов [1]?

1. Время. *Убеждения, привычки прошлого формируют поведение человека в настоящем.* Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас совершенно другой менталитет, чем в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит и другая мотивация и способы воздействия на персонал. Но при этом необходимо помнить, что процесс человеческого развития идет в соответствии с общей для всех последовательностью и мировой опыт в области менеджмента накопил ответы на наши многие вопросы, и его следует использовать.

Поведение человека в настоящем определяется его картинкой будущего. Все вдохновение и энтузиазм человека в работе подпитываются энергией будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, которой он добивается, то остается работа «из-под палки». А как показал весь мировой опыт, и, в первую очередь, именно наш, отечественный, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро и качественно. И наш опыт уже используют. Ведущие компании любые изменения начинают проводить с разработки детального видения будущего, яркого и образного, способного вдохновить всех сотрудников. Для того, чтобы зажечь персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения.

Развитие навыков и приобретение знаний происходит в течение определенного времени. Если надо научить выполнять стандартные операции у станка, то требуется от недели до двух-трех месяцев, а если надо воспитать топ-менеджера – на это затрачиваются годы. Можно взять многообещающего выпускника из престижного университета и выращивать его по технологии

интенсивного обучения и карьерного роста. Но эта технология предусматривает и переводы из одного подразделения компании в другое после нескольких месяцев работы. При этом человек не получает навыков командной работы, для приобретения которых необходимо находиться в одном коллективе в течение ряда лет. В целом, на рост человеческого капитала в организации уходят десятилетия.

Позиции и ценности противятся воздействию быстрых перемен. Вспомните, какое сопротивление вызвала наша перестройка именно в сфере убеждений и ценностей. Может быть, поэтому, Дэн Сяопин в свое время и смог провести экономические реформы в Китае, так как не трогал идеологию. Попробуйте изменить позицию одного человека. Чем сильнее Вы будете на него давить, тем больше он будет сопротивляться. Сила противодействия равна силе воздействия. Поэтому результативнее всего то воздействие, которое незаметно, но всеохватывающее.

Смысл. *Каждый из нас стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла.* Если Вы приказываете сделать определенную работу, но человек не понимает – зачем вообще это надо делать, он и не будет стараться ее выполнить. Если Вы не сможете придать его деятельности смысл, он начнет искать его сам или ему подскажут – и тогда это может оказаться совсем другое объяснение, чем Вы бы хотели услышать. Поэтому так важно, чтобы правильно функционировали информационные потоки в организации. Если не руководитель их контролирует, то их контролирует кто-то другой.

С течением времени группы людей вырабатывают общие взгляды и чувство единого смысла. Само нахождение людей вместе, в единой группе приводит к тому, что они начинают искать что-то общее и очень важно, чтобы объединяла их именно бизнес-цель. Для формирования чувства смысла значимы символы (события, артефакты). Они служат выразителями смысла и легче всего поддаются изменениям. Людям нужны символы, за которые может зацепиться их внимание.

Эмоциональная составляющая человеческого капитала. *Люди наделены чувством личного самосознания и у них есть объект веры.* Недаром большое внимание в западных компаниях уделяется укреплению доверия к организации. Недостаток доверия, как считается, столь же губителен для компании, как и недостаток финансов. Лимит доверия помогает преодолевать кризисы, которые случаются достаточно часто во время функционирования организации. Если этот лимит невысок, то любой кризис приведет к банкротству.

Организация может поддерживать веру в себя у людей и тогда приходит прилив вдохновения и творческие способности раскрываются еще полней. Когда речь идет о креативном менеджменте, о способности персонала к адаптации инноваций надо не забывать, что на это способны только те люди, которые верят в себя и чью веру поддерживает их организация. Если этого нет – человек не будет рисковать. А креативные действия – это всегда риск.

В зависимости от настроения и отношения к организации люди способны делиться своими знаниями или скрывают их. А без постоянного обмена знаниями организация развиваться не в состоянии. Никакие внешние консультанты и обучающий персонал не могут провести огромную работу по адаптации, обучению и развитию своих сотрудников, как те, кто работает в этой организации. А если не будет чувства причастности, то не будет и желания делиться знаниями. Эта моя организация, моя компания – поэтому то, что я знаю, я отдам тому, кому надо помочь. В противном случае, «каждый сам за себя» и «после меня хоть потоп».

Таким образом, мы рассмотрели основные отличия человеческого капитала от других видов ресурсов. Учет этих отличий при построении **стратегии управления человеческими ресурсами** позволяет придать организации гибкость, адаптивность.

Вероятность формулирования целостной стратегии повышается, если организация использует ту стратегию управления человеческими ресурсами, которая понятна всем ее членам. Если намерения разделяются всеми членами высшей управленческой команды, это приводит к действиям, осуществляемым на коллективной и одновременно согласованной основе. На мировом уровне разработаны следующие виды стратегий управления человеческими ресурсами.

Ресурсная способность. Человеческие ресурсы рассматриваются как основной источник конкурентного преимущества, которое достигается за счет развития отличительных способностей (компетенций), требующихся компании и определяющих ноу-хау.

Управление формированием высокой степени приверженности. Высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации проявляются в тех компаниях, которые не применяют жестких методов контроля (существует высокий уровень

функциональной гибкости), где на работников возлагается больше ответственности, они получают больше удовлетворения от работы. Организация работы и распространение информации происходит через управление командами. Стратегия направлена на создание климата, в котором возможен непрерывный диалог между менеджерами и членами их команды с целью определения предпочтений персонала и обмена информацией по вопросам ценностей и целей.

Управление формированием высокой степени эффективности. Стратегия направлена на повышение производительности, качества, уровня обслуживания потребителей. Практические действия включают тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, формализованные системы обмена информацией между работниками организации, четко сформулированные должностные инструкции, аттестацию, систему мер дисциплинарного характера, продвижение и систему компенсации, обеспечивающие признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников, экстенсивный и соответствующий процесс обучения руководящих кадров.

Вариации элементов кадровых стратегий положены в основу **метода наилучшей практики**, основанного на предположении, что существует комплекс наилучших практических подходов к управлению человеческими ресурсами, который в случае использования приведет к повышению эффективности управления персоналом. Фиксируется семь направлений в организации практических действий, основанных на этом методе.

Гарантия занятости – означает, что компания не проводит немедленного увольнения сотрудников вследствие причин, находящихся вне их компетенции. При избирательном и ограниченном найме, экстенсивном обучении и развитии обмене информацией компании невыгодно увольнять своих сотрудников. **Избирательный найм**, который требует от организации четкого определения критериев по навыкам, умениям и качествам. Организации ищут людей с определенными ценностями, которые трудно приобрести или изменить, хотя именно они определяют степень эффективности личности. **Самоуправляемые команды**, позволяющие использовать коллегиальный контроль вместо иерархического, снижая количество уровней управления, давая возможность находить более эффективные и творческие решения рабочих проблем. **Оплата по результатам труда**, которая зависит от эффективности работы организации (участие в доходах или/и прибылях), от результатов индивидуальной или командной работы и от индивидуальной квалификации. **Обучение**, позволяющее получить высококвалифицированную и мотивированную рабочую силу. **Сокращение различий в статусе** – фундаментальная, как считается в западноевропейских системах мотивации, предпосылка высокоэффективной работы. Идеи, знания и усилия всех работников невозможно сконцентрировать и целенаправленно использовать, пока различия в статусе сигнализируют, что люди не ценятся организацией. **Обмен информацией**, который символизирует определенную степень доверия и дает возможность организовать работу рациональнее.

Но надо не забывать, что к этому методу требуется взвешенное отношение, так как то, что хорошо в одной организации может плохо работать в другой из-за несоответствия ее стратегии культуре, стилю руководства, технологиям.

Различия в окружающей среде будут оказывать влияние на стратегию управления человеческими ресурсами. В стабильной предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие у персонала лишь ограниченного диапазона умений и навыков и поддержка определенного поведения (например, с помощью полного описания должностных требований).

В динамично изменяющейся, непредсказуемой среде появляется потребность в достижении ресурсной гибкости. Компании могут создавать резерв человеческого капитала из людей, обладающих широким диапазоном умений и навыков и способных к проявлению разнообразных поведенческих характеристик.

Список использованных источников

1. Грэттон, Линда. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Линда Грэттон – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
2. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. / Майкл Армстронг Пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.