

УДК 658.38.10

**Е. В. Мещерякова**, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ);  
**М. А. Миронова**, аспирант (БГТУ)

### К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В «НОВОЙ» ЭКОНОМИКЕ

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. Современные организации – это комплексные социально-экономические и технические системы, находящиеся в динамичной среде, которая является постоянным источником как новых возможностей, так и угроз, создающих неоднозначную и труднопредсказуемую обстановку. В этих условиях перестают работать устоявшиеся, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом и многократно опробованные методы и технологии, появляется необходимость поиска новых подходов. Именно поэтому возникает необходимость разработки концепции управления персоналом в «новой» экономике.

One of the major compound administrative activity – human resource management, as a rule, is based on the management concept – a general concept about a place of the person in the organization. The modern organizations is комплексные the social and economic and technical systems which are in the dynamical environment which is a constant source both new possibilities, and the threats creating ambiguous and труднопредсказуемую conditions. In these conditions cease to work settled, well proved in the past and repeatedly tested methods and технологии and there is a necessity of search of new approaches. For this reason there is a necessity of working out of the concept of human resource management for "new" economy.

**Введение.** Как на уровне экономико-социальной системы страны, так и на уровне отдельного предприятия невозможно перейти от индустриального общества к постиндустриальному без вовлечения в производственный процесс всех физических, интеллектуальных и даже морально-нравственных ресурсов. Для решения данной задачи становится актуально рассмотреть, что более всего востребовано на уровне каждого отдельного работника, что можно положить в основу концепции управления человеческими ресурсами как общества, так и предприятия.

**Основная часть.** Основу современной концепции управления персоналом составляет утверждение о все возрастающей роли работника, отдельной личности в жизнедеятельности компании. В современной мировой экономической системе все чаще в центре внимания «человек самореализующийся» [1]. Творческая сила, согласно индивидуальной теории личности А. Адлера, присуща человеку, он получает удовольствие, находя наиболее эффективные пути решения заданий, для чего ему нужны соответствующие полномочия и ответственность.

При разработке концепции управления персоналом нам необходимо четко осознать процессы, лежащие в основе поведенческих паттернов работников для того, чтобы определить наиболее эффективные способы построения системы менеджмента.

Поэтому попытаемся рассмотреть сильные и слабые стороны нашей ментальности, определим, что положено в концептуальную основу управления персоналом в конкурентоспособных зарубежных компаниях, что можно с успехом позаимствовать, а что целесообразно сохранить. Для определения направления движения составим матрицу SWOT-анализа (таблица).

Первое, что не оспаривается никогда, – толерантность. Все словари однозначно указывают прямое толкование толерантности как терпимости к чужому образу жизни, поведению, чужим обычаям, чувствам, верованиям, мнениям [2]. Это готовность благосклонно признавать, принимать поведение, убеждения и взгляды других людей, которые отличаются от собственных, даже в том случае, когда эти убеждения или взгляды субъектом не разделяются и не одобряются. Мы очень благожелательно относимся к сотрудничеству с другими нациями и странами, у нас нет предубеждений и табу.

Трудолюбие и терпение. Способность не паниковать, когда дело идет не так, как планировалось. Мы умеем работать, особенно если понимаем смысл работы и результат, которого хотим достигнуть. Правда, этот результат должен быть выгоден, хоть чем-то, и нам. Очень важна граница – между своим и чужим. Своя земля, моя работа, моя идея, моя семья, наш город – это надо беречь и прилагать усилия, чтобы этот уголок, эта часть развивалась. Из этой части духа развивается и «моя страна» и единство нации.

## SWOT-анализ сильных и слабых сторон ментальности белорусского народа

Сильные стороны и возможности	Слабые стороны и угрозы
Толерантность Трудолюбие Исполнительность Коллективизм Общинность и выраженная тенденция командообразования Сообразительность Жизнелюбие Сила воли Дружелюбие Нравственное чувство и чувство социальной справедливости Взаимопомощь Патриотизм	Развитый патернализм Старение работоспособного населения Постоянный рост спроса на рабочую силу высокой квалификации Слаборазвитое ощущение ответственности за свою жизнь Отсутствие нацеленности на результат, нацеленность на процесс Слабое развитие стратегического мышления Недостаток лидерской смелости Неприятие формализации процедур при строгой иерархии отношений Медленное, слабо проявленное развитие национальной культуры Общинный характер менеджмента при авторитарной стилие управления

Выделим исполнительность (не столько из принуждения, сколько из-за ответственности), сообразительность и «хваткость», жизнелюбие, силу воли, дружелюбие и гостерпеимство, нравственность и чувство социальной справедливости, взаимопомощь, силу духа, самоотверженность вплоть до самопожертвования, патриотизм, открытость и, вместе с тем, хитрость.

Одно из ведущих качеств – коллективизм. Работнику важно ощущение, что рядом есть тот, кто поддержит, с кем можно обсудить свои проблемы и не только. Дружеские отношения на работе – это вполне нормально, из этого вытекает – в отличие от западных стран – нам не нужны особые методики сплочения коллектива, команды могут формироваться без особых усилий.

Надо отчетливо представлять себе и слабые стороны нашей ментальности. Только тогда мы сможем правильно выстроить стратегию управления персоналом, стратегию достижения. Необходимо предпринимать усилия для превращения слабостей в силу в соответствии с возможностями и отслеживая угрозы.

Патернализм в отношении государства и работника. *Paternus* (лат.) – отцовский, отеческий. Во внутригосударственных отношениях это – политика государства в отношении своих граждан, направленная на всестороннее руководство развитием и благополучием всех граждан [2]. Государство старается выступать как единственный экономический субъект в стратегической и инфраструктурной сферах экономики, а также стремится поставить под прямой контроль малый и средний бизнес, не вмешиваясь в его ведение напрямую.

Наши работники настроены на ощущение стабильности, которое несет в себе государственная власть. Она дает льготы, компенсации, определяет направление движения и должна

провести через все проблемные моменты жизни. В конечном итоге это приводит к утрате ответственности за свою жизнь и за свои действия. Это иждивенческие настроения и снижение инициативности и активности, предприимчивости.

Можно сказать и о недостатке лидерской смелости, нет выраженного желания занять вышестоящую должность. И при этом для производственных отношений характерна склонность к образованию неформальных связей в организации, что приводит к появлению многих проблем в функционировании – размытость критериев отбора и оценки персонала (принцип «нравится – не нравится»), ориентация персонала скорее на рабочий процесс, чем на конечный результат, отсутствие планирования карьеры с точки зрения единичного работника, непрозрачность системы стимулирования, слабая формализованность рабочих процедур и стандартов исполнения (называется, «решим в рабочем порядке»). Наличие определенных рамок и инструкций, формализация процедур воспринимается как «отсутствие свободы» и «невозможность себя проявить». И при этом дистанцирование руководителя, строгая иерархия в отношениях.

Существует проблема непрявленности и медленного развития национальной культуры, что ведет к разобщенности и отсутствию цементирующих, скрепляющих нацию связей и уз (мы говорим про общество в целом, а не про отдельных индивидов или отдельные явления).

Близко с этим положением стоит тезис об общинном характере советского менеджмента, а это приводит к максимальной концентрации всей власти в конкретном органе управления. Чем сильнее контроль, тем больше община теряет производительность и результативность из-за отсутствия заинтересованности, снижения

активности. И все уровни – от топ-менеджеров до рядовых сотрудников убеждены, что без контроля и принуждения производительная работа невозможна, хотя именно повышение эффективности трудно достижимо в условиях жесткого принуждения и контроля. Меры принуждения и активность – это диаметрально противоположные вещи!

Данная «слабость» таит и большие возможности – управление в общине может трансформироваться при соответствующих условиях, на высоком уровне развития в командное управление, которое тоже требует относительной автономии. Только община работает эффективно в условиях автономии и значительного материального поощрения, а команда – в условиях автономии, внутренней мотивации и соответствующего поощрения.

Угрозы. Быстрая интеграция с Россией не позволит развиваться сильной национальной культуре, что приведет к ее утрате и невозможности объединения нации на основе национальной идеи, а это – распространенный способ управления. Быстрая русификация может привести к ассимиляции в том числе и слабостей россиян (непредсказуемость и бескомпромиссность, бесшабашность, коррупционность, потеря нравственной идеи и т. д.). В то же время партнерские отношения с Россией несут в себе и большие возможности, и однозначного ответа здесь нет.

Кроме того, сегодня в нашей стране наблюдается старение работоспособного населения, уменьшение количества поступающих в ВУЗы и выпускников ВУЗов, повышение мобильности профессионалов, что приводит к усилению миграционных потоков, постоянный рост спроса на рабочую силу, особенно рабочих специальностей высокой квалификации и профессионалов в любой сфере, в том числе и менеджеров по продажам. Сегодня трудно найти организацию, в которой проблема нехватки квалифицированных кадров не была бы одной из наиболее актуальных.

Теперь, после анализа наших возможностей, перейдем к кирпичикам построения концепции управления персоналом.

Необходимо отказаться от патерналистских отношений и сформировать корпоративную культуру, основанную на ответственности, а это процесс постепенной трансформации и воспитания.

Слишком мало внимания уделяется построению внутрикорпоративных коммуникационных потоков, в том числе вопросам своевременной информированности персонала. В ответ на это

возникают и распространяются слухи о нестабильности работы организации, вызывающие беспокойство сотрудников и снижающие эффективность их работы. Особенно возрастает важность информации в процессе инновационных изменений, когда информирование должно быть постоянно присущим организации процессом.

Следующий аспект – вовлеченность персонала в принятие управленческих решений, получение обратной связи от работников (это позволяет учесть все риски и принять правильное решение, которое придется исполнять тем же самым работникам, лучше владеющим ситуацией и знающим детали своей работы).

Степень «включенности» людей в дела компании, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения коммуникационных сетей определяет структура организации.

Требуется создание такой гибкой организационной структуры, которая была бы способна быстро адаптироваться к окружающей среде (внешние каналы) и согласовывать различные структурные элементы в соответствии с потребностями развития бизнеса. Основная цель – создание такой модели, которая соответствовала бы интересам организации, а не отдельных лиц или групп людей. На это нацелена матричная структура, в основе которой заложен продуктовый подход.

При отношении к сотрудникам организации, как к человеческому капиталу, акцент должен быть на развитии и мотивации, на том, что не дает быстрых краткосрочных доходов от деятельности подчиненных. В модели компетенций менеджера, наращивающего человеческий капитал своей компании, в число приоритетных входят способность к командной работе и сотрудничеству, умение развивать других, командное лидерство.

И сейчас стоит серьезная задача – ее озвучил министр экономики на государственном уровне Снопков Н. Г. – необходимость стратегического развития кадрового потенциала каждой организации и ресурсов личности работника.

**Заключение.** В данной статье была предпринята попытка рассмотрения некоторых принципов формирования концепции управления персоналом в «новой» экономике постиндустриального общества. Определено, что надо формировать корпоративную культуру, направленную на развитие духовности, национального самосознания, воспитание у работников чувства ответственности за свою работу и за развитие организации.

*Поступила 01.03.2012*