

тересов должника и кредитора; возврат долгов; переход активов к более эффективному собственнику; «очистку» бизнеса от долгов, а экономики — от нежизнеспособных организаций. Приток инвестиций в страну во многом определяется тем, как работает институт банкротства, как защищаются права миноритариев. С учетом сформулированных выше проблемных аспектов принятых антикризисных решений можно сделать вывод: основным условием выхода из кризиса и его предотвращения выступает нахождение баланса рыночных стимулов и государственного регулирования.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.В. Павлова, к.э.н., доцент

Белорусский национальный технический университет (г. Минск)

В современных условиях определяющим успех деятельности предприятия является умение его руководителей действовать в жестких условиях конкуренции и развивающегося рынка. В этой связи особенно актуальными становятся исследования по прогнозированию положения фирмы на рынке через несколько лет, по формированию адекватного управляющего воздействия на все предприятие в целом и его составные части, по определению направления этого движения. Таким инструментом является разработка стратегии развития организации. В начале 60-х американские специалисты по прогнозированию говорили о том, что применение термина «стратегия» в сфере экономики определилось значительным усилением конкуренции. Руководители компаний вынуждены мыслить не только в понятии «наша стратегия», но и «их стратегия», учитывать действия конкурентов при выработке своих стратегий.

С развитием теорий стратегического управления ведущие специалисты стали уделять все больше внимания этапу внедрения, на котором большинство организаций изменяли свои направления, преобразовывались, отменялись из-за динамически меняющихся факторов, основным из которых стал персонал. Важной составляющей этапа реализации является понятие компетенции. Возникло это понятие в 45-х годах и обозначало «должность», затем оно постепенно трансформировалось в макрокомпетенцию организации.

Появилась потребность в теоретическом осмыслении и разработке практического инструмента для оценки не только знаний, но и других составляющих, определяющих успех деятельности индивида. В качестве такого инструмента было предложено понятие компетенция, означавшее набор тактик поведения, систему отношений, которые характеризуют личность, часть из них видна, а другие находятся в скрытом состоянии. Синтезируя работы различных ученых, можно предложить следующую трансформацию развития понятия компетенции:

– с 1945 г. по 1975 г. понятие «должность» оценивалось глобально по ряду миникритериев. Преимущества данной оценки состояли в том, что используемая система обеспечивала определенную стабильность и устойчивость для работников;

– с 1975 г. по 1980 г. появились синтетические методы оценки качества труда и деятельности специалистов с использованием ряда параметров. Одна из наиболее известных и применяемых до настоящего времени является методика НАУ, оценивающая вознаграждение работника в соответствии с уровнем должности;

– с 1980 г. по 1988 г. появилось такое направление в конструировании должностей, как специальность, в соответствии с которым Центр изучения занятости и квалификации (CEREQ) ввел понятие «типовые должности», относящиеся к основным направлениям деятельности;

– в конце 80-х годов появляется необходимость рассматривать должность во взаимосвязи с квалификацией специалиста, ее занимающего, и вводится понятие «компетенция».

В 1982 году в США вышло теоретическое исследование Макелвила, в котором отмечалось, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников. В 1985 году Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность факторов: знания — результаты образования личности; навыки — результаты опыта работы и обучения; способы общения — умение общаться с людьми и работать в группе.

Позднее в работах Каннака была доказана возможность и целесообразность использования на практике данного понятия для успеха всей деятельности организации. При этом

определяется компетенция фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации и которые надо периодически обновлять.

В настоящее время существует достаточно много определений понятия компетенции. Подчеркивая практический смысл данного понятия, Жилбер сформулировал основные характеристики компетенции: компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию; относится к данной конкретной ситуации; комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованию должности.

Таким образом, под компетенцией будем понимать единство знаний, способностей действовать и навыков поведения, определяемых целью, окружающей ситуацией и должностью. Существующая компетенция динамична, если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки. Следовательно, для успеха организации, управление персоналом может быть представлено как управление компетенциями на уровне предприятия с реализацией практики приобретения, стимулирования и развития персонала.

Необходимыми изменениями в политике и стратегии управления персоналом предприятия могут стать такие формы управления изменениями компетенций как: развитие смежных специальностей; финансирование повышения квалификации; организация внутреннего перемещения персонала. Привлечение внешних специалистов должно быть произведено только после тщательного изучения ситуации.

Предупреждение ситуации кризиса, адаптивность организации в условиях нестабильной среды существования требует, чтобы предприятие осуществляло действия, способствующие развитию отношения и поведения индивида в виде повышения ответственности у работника за свое будущее в профессиональном плане. С этой точки зрения управление карьерой становится все более областью совместных действий (руководителя и подчиненного) и опирается на такие средства, как собеседование по ориентации карьеры, профессиональный баланс.

Первые попытки осознания и восприятия понятия управления персоналом появились еще в 20-е годы прошлого века, однако серьезные изменения стали происходить начиная с 60-х годов. Обобщенные этапы развития концепций управления персоналом можно представить как последовательный переход от этапов «работы с кадрами», «управления персоналом» к «управлению человеческими ресурсами» и «гуманистическому подходу к персоналу». Само понятие «стратегия» по отношению к человеческим ресурсам (персоналу) не является только данью моде, охватившей страны Западной Европы в последние десять лет по аналогии с «маркетингом». 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, это 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 направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности решений для достижения поставленных перед организацией целей в соответствии со стратегией существования и развития организации, при этом позволяющее компенсировать влияние непредвиденных изменений внешней и внутренней среды.

Стратегия управления персоналом определяет общее направление деятельности организации в области работы с персоналом, но необходимо это общее направление конкретизировать для каждого подразделения, сформулировать конкретные задачи по реализации именно для данного подразделения, а в некоторых случаях и для каждого работника. При этом это необходимо выполнять, учитывая отличия функций управления персоналом в каждом конкретном случае.