

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Е.В. Мещерякова

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

Мировой экономический кризис, начавшийся в 2008 г. и продолжающийся по текущий момент, выявил острые проблемы в экономических системах как на уровне одной страны, так и на уровне объединений стран. И одна из них – углубляющийся разрыв между странами с высоким уровнем инновационного потенциала и теми, у которых скорость обновления техники, технологий, продуктов и, как оказалось, способов воздействия на человеческие ресурсы не изменилась с конца 20 века.

Как на уровне экономико-социальной системы страны, так и на уровне отдельного предприятия невозможно перейти от индустриального общества к постиндустриальному и победить во все обостряющейся конкурентной борьбе без вовлечения в производственный процесс всех физических, интеллектуальных и даже морально-нравственных ресурсов общества. 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.

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» с такими его важнейшими чертами, как стремление к самосовершенствованию в ходе рабочего процесса и преимущественный акцент на внутренней мотивации (человек стремится искать мотив в самой деятельности, а не в вознаграждении) [1]. Творческая сила (творческое Я), 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 из нашей самобытности. Надо опираться на сильные стороны и, по возможности, их развивать. Знать свои сильные стороны и обозначать их – необходимо. Это и самопрезентация, и самоуважение. С этого начинается уважение других.

Для определения направления движения составим матрицу SWOT-анализа. Первое, что не оспаривается никогда – толерантность.

Таблица – SWOT-анализ сильных и слабых сторон ментальности белорусского народа

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

Во многих культурах понятие «толерантность» является своеобразным синонимом терпимости: латинское – *tolerantia*, английское – *tolerance*, немецкое – *toleranz*. Все словари однозначно указывают прямое толкование толерантности как терпимости к чужому образу жизни, поведению, чужим обычаям, чувствам, верованиям, мнениям, идеям [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.

Характеристика определения толерантности в Преамбуле Устава ООН имеет следующий вид: «... проявлять терпимость и жить вместе, в мире друг с другом, как добрые соседи». Определение получает социально активную окраску и рассматривается как условие успешной интеграции в систему общественных отношений.

Таким образом, можно сказать, что толерантность – это мера терпения, принятия как других, так и себя, признание другого или других равнозначимыми, независимо от их взглядов, убеждений и поведения. Мы очень благожелательно относимся к сотрудничеству с другими нациями и странами, у нас нет предубеждений и табу (минус в том, что и к своим недостаткам мы относимся также терпимо).

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 или городок – это надо беречь и прилагать усилия, чтобы этот угол, эта часть развивалась. Из этой части духа развивается и «моя страна», и единство нации.

Выделим исполнительность (не столько из принуждения, сколько из-за ответственности), сообразительность и «хваткость», жизнелюбие, силу воли, дружелюбие и гостеприимство, нравственность и чувство социальной справедливости, взаимопомощь, силу духа, самоотверженность вплоть до само-пожертвования, 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. В 2009 г. Никита Белых, губернатор Кировской области, говоря о российских особенностях, сказал: «... одна из бед, которую я считаю главной, как ни странно, главнее, чем коррупция и экономическая отсталость, – это патерналистские отношения в обществе» [3].

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 привычка перекладывать ответственность на кого-то, иждивенческие настроения и снижение инициативности и активности, предприимчивости. Также можно отметить слабое развитие стратегического мышления, самостоятельности мышления и от этого отсутствие нацеленности на конечный результат.

Можно сказать и о недостатке лидерской смелости, 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 («нравится – не нравится»), ориентация персонала скорее на рабочий процесс, чем на конечный результат, отсутствие планирования карьеры, непрозрачность системы стимулирования, слабая формализованность рабочих процедур и стандартов исполнения («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.

Общинный характер советского менеджмента 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 труднодостижимо в условиях жесткого принуждения и контроля. Меры принуждения и творческая активность – это диаметрально противоположные вещи! Данная «слабость» таит и большие возможности – управление в общине может трансформироваться, на высоком уровне развития, в командное управление. Только община работает эффективно в условиях автономии и значительного материального поощрения, а для работы в команде нужна еще внутренняя мотивация. 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. 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. Рассматривая эволюцию представлений о человеке как объекте управления, можно заметить, что специфика форм и методов руководства всегда была обусловлена определенным для каждого периода времени представлением о сотруднике как исполнителе. Так как в нашей стране сильно развит патернализм, то организация, которая выглядит «хорошей» в глазах работников, заботится об их благополучии, сама все за них решает, определяет, какие гарантии ему нужны и что для него будет лучше. Такое отношение приводит к тому, что работник привыкает не брать на себя ответственность, что неминуемо приводит к иждивенческим настроениям. Но когда что-то дают просто так, это не ценится. Организация тратит большие деньги, а работники это не ценят.

В развитых зарубежных странах такой подход уже не актуален. Компаниям нужны ответственные и инициативные работники. А для того, чтобы получить таких работников, их надо учить принимать ответственность за свои решения на себя, начиная с выбора составляющих социального пакета и участия в выборе социальных льгот. Тогда и отношение к получаемым социальным льготам будет другим и человек будет более ответственно подходить к своей жизни, думая о том, что ему действительно нужно. Таким образом формируется корпоративная культура, основанная на ответственности. Слишком мало внимания уделяется построению внутрикорпоративных коммуникационных потоков, в том числе, вопросам своевременной информированности персонала. В ответ на это возникают и распространя-

ются 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 [4].

Следующий аспект, которому в национальной экономике только начинают уделять внимание, – 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.

Организационная структура может рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Г. Минцберг считает, что особенно сильное влияние организационная структура оказывает на подбор персонала, отбор кандидатов, мотивацию, все аспекты обучения и карьерный рост [5]. 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. Это непросто, учитывая сложившуюся у нас исторически практику общинного управления, которая допускает лишь проявление персонального лидерства руководителя, чаще всего склонного к авторитаризму. Руководитель-лидер обязан быть сильной, яркой личностью, способной в одиночку «свернуть горы».

Такие лидеры предлагают своим подчиненным повышение оплаты, продвижение по службе или иные формы признания в обмен на «хорошую» работу и наказывают за «плохую». И это все по личной оценке, что нередко идет вразрез с целями и задачами организации. И эта система разваливается, учитывая снижающийся уровень доверия сотрудников руководству организации. А новая, с командным уровнем работы, при отношениях «на равных», когда лидер пробуждает в последователях осознанность, стремление принять общие цели и задачи, выйти за пределы собственных интересов, еще не вошла в общепринятую систему управления.

Западные исследователи отмечают, что в условиях славянской ментальности лидерство должно базироваться на «психологическом воодушевлении», которое невозможно без развития доверия к лидерам. Отсутствие доверия к лидерам приводит к повышению конфликтности, снижению морального уровня, подавлению креативности и инновационности. И сейчас стоит серьезная задача – необходимость стратегического развития кадрового потенциала каждой организации и ресурсов личности работника. Хорошо уже, что важность персонализации и гуманизации управления начинает признаваться на всех уровнях. 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. Начиная говорить о системе нематериальной мотивации, надо не забывать о том, что желание побудить сотрудников к активности, активизируя потребности высшего уровня, минуя базовые, может привести к сбоям в системе мотивации. Тем не менее, если базовые потребности сотрудников в какой-то степени реализованы, встает вопрос об усилении мотивации, задействовав стремление сотрудников к признанию, продвижению, общению. Уже не является новой мыслью о том, что уровень заработной платы в малой степени влияет на производительность труда.

Для человека как объекта управления становится важно не только обеспечивать себя материально и иметь возможность развиваться в профессиональном плане, но и понимать, и, что более важно, принимать цели, которые ставит перед собой организация. В российском исследовании возможность реализации талантов и личностного потенциала поставили на первое место 33 % респондентов, остальные же главными ценностями считают здоровье (24 %), семейное счастье (22 %), творчество (12 %), материальное благополучие (9 %) [6]. Влияние личностного роста на личную жизнь человека приводит к выводу о необходимости обратить внимание на внутреннюю мотивацию, которая, в первую очередь, основана на осознании значимости, разнообразия, законченности решаемых в процессе труда задач и смысла работы. Разнообразие, возможность проявления индивидуальности и значимости задач вызывают ощущение весомости работ. Автономия рождает чувство ответственности, а обратная связь дает знание фактических результатов труда. Перечисленные параметры сказываются на психологическом состоянии сотрудника, выражаясь в его сильной внутренней мотивации, повышении удовлетворенности от работы, что ведет к повышению показателей производительности. Внутренняя мотивация возможна тогда, когда человеку предоставлен выбор способа поведения. Таким образом, перед топ-менеджментом встает вопрос о важности вовлечения каждого конкретного сотрудника в деятельность организации в целом. При этом ценности, являясь своеобразным фильтром, придают значимость ситуации, формируют картину мира и отношение к событиям.

В данной статье была предпринята попытка рассмотрения некоторых принципов формирования концепции управления персоналом с учетом сильных и слабых сторон национальной культуры. Определено, что в основу мотивационных отношений должно быть положено отношение к работникам, как к человеческому капиталу, в развитие которого надо вкладывать ресурсы: финансовые, материальные, временные. Надо формировать корпоративную культуру, направленную на развитие духовности, национального самосознания, воспитание у работников чувства ответственности за свою работу и за развитие организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Любимов, В.В. Теории управления: от рационализации работы к производству смысла / В.В. Любимов // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 4. – С. 280–286.
2. Захаренко, Е.Н. Новый словарь иностранных слов / Е.Н. Захаренко, Л.Н. Комарова, И.В. Нечаева. – 3-е изд. – М.: Азбуковник, 2008. – 1040 с.