

ны работой. У них, конечно, было преимущество. Поскольку они были так стеснены в средствах, им приходилось, прежде всего, конструировать изделие попроще".

Классический пример достижения знаменитого японского качества благодаря обучению предпринимателей и персонала хорошо описан в [4]: "В начале 50-х гг. Союз японских ученых и инженеров начал осуществлять национальную программу повышения качества. Он пригласил американца, доктора Эдварда Деминга, прочитав в Японии серию лекций по проблеме повышения качества.

В июне 1950 г. Деминг прочитал восьмидневный курс группе из 340 японских исследователей, инженеров и руководителей заводов. Кроме того, высшее руководство 50 ведущих производственных фирм Японии было приглашено на специальную сессию. На этой сессии Деминг заявил, что потребуются не менее двух лет, чтобы идеи качества, точности, унификации были восприняты японцами, еще пять лет необходимо для того, чтобы эти идеи повсеместно воплотились в жизнь.

В относительно короткий срок японцы осуществили одну из наиболее удивительных в мировой истории перемен в восприятии товаров своей страны".

То есть, образовательная инфраструктура важна не столько с позиции получения прибыли и налогов, сколько с позиции социально-стратегической, как задел на будущее.

В Республике Беларусь создана обширная сеть учреждений высшего образования, но слабым местом остается развивающее практическое обучение, призванное устранить разрыв между теоретическими знаниями выпускников вузов и практическими навыками применения этих знаний, особенно в нестандартных ситуациях.

Эта проблема имеет место и в западной модели высшего образования. Для ее решения многие американские и европейские вузы стали создавать свои школы бизнеса (типа наших институтов повышения квалификации), инновационные центры и бизнес-инкубаторы. К сожалению, в наших вузах такой опыт развит недостаточно, поскольку администрации вузов недооценивают важность последипломного образования в условиях жесткой международной инновационной конкуренции.

Для выправления ситуации следует развивать институты повышения квалификации, инкубаторы малого предпринимательства и технологические парки при учебных заведениях, которые могут стать катализатором ускоряющегося инновационного процесса в Республике.

1. Статистический сборник Республики Беларусь, 2005. Минстат Республики Беларусь – Минск, 2006.
2. Кочетов Н.В. Создание условий повышения конкурентоспособности отечественного машиностроения на основе инноваций. Экономика и управление №5, 2005. – С. 71-75.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер с англ. М.: Прогресс, 1986.

УДК: 658 37.014.1.

ОБУЧЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

И.В. Ларионова

*Барановичский государственный университет
Барановичи, Беларусь*

В докладе речь идет о новом подходе к стратегии управления человеческими ресурсами в рамках одной из важнейших общеорганизационных целей – ориентирование

на качество. Одной из составляющих реализации такого подхода является создание адекватной образовательной среды, направленной на массовое обучение и профессиональную подготовку всех слоев общества, всех работников организаций, ориентированных на качество. Это позволит осуществлять подготовку менеджеров по качеству в ходе получения специального профессионального образования, а также создать системы непрерывного обучения работников всех категорий, от которых зависит обеспечение и улучшение качества продукции и услуг. Показана связь стратегии управления человеческими ресурсами и обучения.

Практика большинства успешных белорусских предприятий свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов в сторону усиления внимания к использованию потенциала трудового коллектива, прежде всего, профессионально-культурной составляющей его деятельности.

Существенные изменения в области управления персоналом вызвали необходимость пересмотра взглядов и теоретических базисов ученых и практиков, работающих в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной организационно-управленческой проблемы человечества: преодолению противоречий между человеком и организацией.

В идеале стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) должно попытаться достичь равновесия между жестким (ориентированным на интересы предприятия) и мягким (ориентированным на коммуникации, мотивацию сотрудников и лидерство) УЧР. Основанием для стратегического УЧР является достижение конкурентного преимущества, с помощью имеющихся ресурсов. А.Хамел и Прахаладом (Hamel and Prahalad, 1989) предположили, что конкурентное преимущество заключается в развитии человеческих ресурсов, их обучении и более эффективном применении полученных знаний, чем конкуренты. На пути к достижению сильной конкурентной позиции организации, люди используют свой талант, включая высокие показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчика. Стратегия, политика и практика человеческих ресурсов организации является уникальным сочетанием процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. [1] Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение ресурсов, т.е. ничто иное, как капитальные вложения в кадры, увеличение их ценности для организации. Иными словами основная цель стратегического УЧР – это создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

УЧР является не изолированными, узконаправленными программами и методами, а целостным комплексом мероприятий, направленным на достижение стратегических корпоративных целей организации посредством интеграции, т.е. способности организации обеспечивать согласованность различных аспектов УЧР. Управление кадрами – это не отдельная функция, а средство, с помощью которого реализуются все стратегии предприятия.

Следует также понимать, что стратегия в любой сфере менеджмента, в том числе и в области человеческих ресурсов, должна обладать двумя ключевыми элементами

ми: должны существовать стратегические цели; должен быть план действий, то есть средства, с помощью которых эти цели предполагается достичь. Основными вопросами стратегического планирования являются: "Куда мы идем?" и "Что нам нужно для того, чтобы туда прийти?". Отвечая на вопрос "Куда мы идем?" необходимо выяснить, что организация намерена делать и каковы потребности бизнеса? Нидерландский консультант в области менеджмента Хьюберт К. Рамперсад пришел к выводу, что намерения организации должна отражать организационная миссия, видение и базовые ценности. Миссия организации показывает уникальность конкретной организации и обосновывает, зачем она существует, почему и для кого создана, насколько простирается сфера ее влияния, что является конкретной задачей, какие базовые потребности она удовлетворяет. Если миссия сформулирована верно, она создает ощущение единства в действиях сотрудников, положительно сказывается на атмосфере внутри организации.

Видение – это разделяемый всеми сотрудниками взгляд на желаемое, оно показывает, чего организация стремится достичь, что важно для ее процветания, какие ключевые факторы успеха делают ее уникальной. Стандарты, ценности и принципы – также часть видения. Если видение сформулировано правильно, то оно способно направлять индивидуальные цели, творческую активность, создавать благоприятную атмосферу для перемен. Вместе миссия и видение выражают сущность организации, общую цель, существенно влияют на отношения между организацией и сотрудниками. Сотрудники организации, где нет миссии и видения, вынуждены принимать решения исходя из ситуации, и не смогут рассчитывать на долгосрочный успех. Руководящими принципами, направляющими людей, должны явиться базовые ценности, служащие для усиления единообразия взглядов, согласия и лояльности сотрудников, а также для положительного воздействия на их поведение. Базовые ценности должны быть этическими, соответствовать нормам морали. Каждый в организации обязан действовать в соответствии с этими базовыми принципами и моральными нормами. Хьюберт К. Рамперсад выделяет следующие базовые ценности: удовольствие; страсть; самопознание; обучение и соответствие высочайшим этическим и моральным стандартам. [2]. Он сформулировал концепцию *универсальной системы показателей деятельности*, которая расширяет известную концепцию сбалансированной системы показателей, разработанную Д.Нортоном и Р.Капланом. Согласно его идее, в компаниях должны существовать две параллельные системы показателей – организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей, и важная задача менеджмента – согласовать эти системы. Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS) объединяет и дополняет такие теории, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSD), всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM), управление результативностью (Performance Management), управление компетенциями (Competence Management). TPS определяется, как систематический процесс непрерывного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Главным преимуществом TPS является то, что в ней значительную роль играет формулирование целей личности, их соотнесение с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации. Настоящие перемены и совершенствование в организации возможны только тогда, когда люди внутренне готовы к ним. Такое при-

стальное внимание к личности – неотъемлемая часть универсальной системы показателей деятельности. Цель этого подхода состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей. В основу TPS положены шесть принципов: направленность на удовлетворенность потребителя; увлекательная и приносящая удовольствие работа; ориентация на бизнес-процессы; согласованные цели личности и организации; этика и поведение, основанное на фактах; внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению.

Применение указанных принципов в работе организации позволит создавать конкурентоспособную продукцию, позволяющую формировать потребности рынка; осуществлять непрерывное совершенствование, развитие персонала, прежде всего, на основе саморазвития, самосовершенствования, самообразования; принимать управленческие решения, основанные на фактах, посредством регулярного внутреннего аудита, самооценки, строгого документирования всех процессов; формировать приверженность сотрудников организации. Следует также сказать, что управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших общеорганизационных целей становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе качества, базироваться на тех же принципах и основах. Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительные изменения и нововведения. Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Решение рассматриваемых вопросов для Беларуси должно определяться нацеленностью общества, экономики и предприятий на всеобщее управление качеством; подготовкой достаточного количества специалистов в области менеджмента качества; адекватной кадровой и организационной политикой; повышением роли рядового персонала в обеспечении качества; установлением связи системы профессионального образования с практикой. Решение проблем качества требует создания адекватной образовательной среды, как в обществе в целом, так и в рамках конкретной организации, направленной на массовое обучение и профессиональную подготовку всех слоев общества, всех работников организаций, ориентированных на качество.

Как известно, одним из главных методов создания системы менеджмента качества (СМК) является процессный подход. От традиционного, процессный подход отличается, прежде всего, тем, что объектом анализа и оптимизации является бизнес-процесс. Процессный подход предполагает разбиение всего процесса производства на процессы, что приводит к адаптивным (органическим) структурам, горизонтальным компаниям, основанным на интеграции и интеллектуальном сотрудничестве. Это сотрудничество должно превратиться в критический фактор конкурентного преимущества. Вся деятельность такой организации ориентирована на клиента (внешнего и внутреннего), ответственность делегируется всей группе или ее лидеру. Процессный подход предполагает полную автоматизацию технологий выполнения бизнес-процессов, а также способность гибко и оперативно реагировать на изменения. Кадровый потенциал такого предприятия становится основой и источником успеха.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.: ил. – (Серия "Классика МВА").
2. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность/Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
3. Анисимова, А.В. Разработка оптимизационной технологии организации кадрового менеджмента управленческого персонала на промышленном предприятии: диссертация канд. экономич. наук: 15969-04/ А.В.Анисимова. – Новосибирск, 2004. – 230 л.
4. Бас, В.И. Управление персоналом в организациях, ориентированных на качество: диссертация канд. экономич. наук: 7121-0-04/ В.И.Бас. – Москва, 2003. – 180 л.

УДК 159.9:331.101.3

К ВОПРОСУ О ПРОЯВЛЕНИИ ТОЛЕРАНТНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е.М. Семенова, И.О. Довгадиллина
ГИПКиПРРиС Министерства торговли Республики Беларусь
Минск, Беларусь

В статье рассматриваются особенности проявления толерантности в управленческой деятельности. Новизна исследования состоит в возможности совершенствования процесса профессиональной подготовки и переподготовки руководителя в связи с изменением социально-экономической ситуации, Актуальность заявленной темы обусловлена безусловным влиянием личностных качеств на успешность профессиональной деятельности. Практическая значимость работы состоит в обосновании необходимости и возможности развития толерантности специалиста.

Социально-политическая обстановка в современном мире определяет необходимость рассмотрения проблемы толерантности личности как основного принципа взаимоотношений людей, в том числе в профессиональной среде. В последние десятилетия понятие "толерантность" стало международным термином, рассматриваемым как уважение и признание равенства, отказ от доминирования и насилия.

Понятие "толерантность" в современных исследованиях трактуется в двух значениях: во-первых, как способность быть терпимым к индивидуальным проявлениям другого; во-вторых, как способность противостоять неблагоприятным внешним факторам, приспосабливаться к ним за счет снижения эмоциональной чувствительности [1, 2]. В первом случае толерантность проявляется как терпимость (принятие, понимание другого), во втором – как терпение (выдержка, самообладание, самоконтроль).

В случае проявления терпимости, ведущим механизмом толерантности является принятие – способность к пониманию другого, терпимость к иному рода взглядам, мнениям [1]. Личность является тем более зрелой, чем в большей мере она способна к принятию других такими, какие они есть, к уважению их своеобразия и права быть собой. Принятию других способствует понимание, которое представляет собой способность видеть причины поступков другого человека. Понимание человека, внутренних причин его поведения, меняет тип мышления руководителя, позволяет взглянуть на те же действия и поступки людей с иных позиций.

Другой аспект толерантности связан со способностью выдерживать неблагоприятные внешние воздействия [3]. Ведущим психологическим механизмом толерантности в данном случае является терпение. Суть терпения состоит в сдерживании импульсивных состояний и действий за счет выработки особых приемов и способов деятельности, которые обеспечивают эмоциональную устойчивость в стрессовых условиях. В данном аспекте "толерантность" имеет яркую активную направленность – это активная жизненная позиция и психологическая готовность противостоять негативным факторам деятельности [2]. Этот вид толерантности крайне необходим современному руководителю в связи с насыщенностью его профессии стрессогенными ситуациями. Интолерантность к воздействию стрессовых профессиональных факторов приводит к эмоциональному выгоранию, профессиональным деформациям личности, психосоматическим заболеваниям (гипертония, язвенная болезнь 12-перстной кишки, диабет, нейродермит, язвенный колит и др.).

Толерантность как устойчивость, сопротивляемость дает возможность приспособиться к неблагоприятным факторам деятельности, дает возможность выносить неблагоприятные воздействия без снижения адаптационных возможностей организма.

Толерантно отношение включает в себя проявление эмоциональной устойчивости в процессе принятия и реализации управленческих решений. Выдержка, самообладание, самоконтроль позволяют "преобразовывать" негативный аспект мыслей и чувств в позитивный: раздражение и гнев заменить спокойствием и терпением, нетерпимость и злость – доброжелательностью и великодушием.

Любой руководитель в разных ситуациях может проявлять уступчивость или напористость, снисхождение или высокомерие, отстраненность или сотрудничество. С течением времени в силу развития или неразвития механизмов толерантности та или иная форма поведения может закрепляться и проявляться в терпимом, толерантном или нетерпимом отношении руководителя к субъектам профессиональной деятельности. Терпимым отношение руководителя может быть в случае разрешения противоречия между необходимостью принимать субъекта, понимать его и необходимостью требовать. Разные типы руководителей разрешают это противоречие по-разному: одни принимают и требуют, другие не принимают, но требуют, применяя жесткие формы управления, третьи – принимают, но не требуют.

Руководитель, обладающий позицией толерантности и разделяющий ценности толерантности – это человек самодостаточный во всех отношениях: способный не раздражаться, уверенный в себе, эмоционально устойчивый, терпимый к чужому мнению и другому человеку, позитивно оценивающий людей, отдающий приоритет терпимым формам реагирования на обстоятельства.

Таким образом, необходимость проявления толерантности в деятельности руководителя требует нахождения путей и способов ее развития. Несмотря на то, что данная проблема рассматривается сейчас во всем мире в качестве приоритетной и актуальной, конкретных психологических технологий и программ формирования толерантности явно недостаточно [4].

По нашему убеждению, в качестве психологических условий формирования толерантности руководителей могут выступать: личностно-ориентированное отношение к субъектам профессиональной деятельности, задействование механизма терпения (выдержка, самообладание, самоконтроль) и принятия (понимание, ассертивность). Данные условия могут быть реализованы с помощью активных методов обучения: организационно-управляющие и