

ния.

2. К инновациям относят не только создание новых средств, но и существенные изменения, которые проявляются в новом способе деятельности, стиле мышления. В этом контексте считают инновационными подходы, которые превращают характер обучения относительно его целевой ориентации, взаимодействия преподавателя и студентов, их позиции в учебном процессе.

Список использованных источников:

1. Аврамова Е.М. Организационные ресурсы инновационной деятельности российских промышленных предприятий / Бизнес-образование. 2001. №2(11).
2. Башарин В.Ф. Педагогические технологии: что это такое Специалист / В.Ф. Башарин 1993.- №3 -240с.
3. Белозерцев Е.П. Высшая педагогическая школа в системе непрерывного образования учителя: Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора педагогических наук. Л., 1990. 49с.
4. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии М.: Педагогика, 2009. 190с.
5. Богомолов А., Дистанционное обучение в бизнес-образовании / А. Богомолов, А.М. Долгоруков, А. Щенников. Бизнес образование. Вып.2 (3) 97. с. 72 -76
6. Горбачева С. Обучение студента педагогического вуза педагогическому взаимодействию в личностно-ориентированном образовании. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Воронеж, 2000. 20с.
7. Згуровський М.З. Стан та завдання вищої освіти України в контексті Болонського процесу / М.З. Згуровський. К.: ІВЦ "Політехніка", 2004. –76с.
8. Освітні технології. Навчально-методичний посібник / О.М.Пехота / К.: "АСК", 2001.
9. Подласный И.П. Педагогика. Новый курс: Учебник для студ. пед. Вузов; В 2 кн. – М.: ВЛАДОС.- 2000. 240с.

Рецензент: Н.Г. Билопольский
д-р техн. наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 28.03.11.

УДК 658

Палеева Л.М.*

НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены теоретические основы и дан анализ основных подходов к управлению персоналом. Предложен системный подход управления персоналом, который может быть использован в деятельности предприятий.

Ключевые слова: деятельность по управлению персоналом, экономический подход к управлению, гуманистический подход к управлению, органический подход к управлению, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, организационная культура.

Палеева Л.М., Необхідність застосування нових підходів до системи управління персоналом підприємств . У статті розглянуто теоретичні основи та поданий аналіз основних підходів до управління персоналом. Запропонований системний підхід до управління персоналом, який може бути застосованим в діяльності підприємств.

Ключові слова: діяльність з управління персоналом, економічний підхід до управління, гуманістичний підхід до управління, органічний підхід до управління, управління персоналом, управління людськими ресурсами, організаційна культура.

* аспирант, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь

L.M. Paleeva. Necessity of application the new approaches to control system by the enterprises personnel. In the article theoretical bases and given analysis of the basic approaches are considered to management of personnel. System approach is offered to the management of personnel that can be applied in activity of enterprises.

Keywords: *activity management of personnel, economic approach of management, humanistic approach of management, organic approach of management, management of personnel, management of human capital, organizational culture.*

Постановка проблеми. Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное влияние на человеческую составляющую предприятия, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития предприятия. Одна из важнейших составляющих управленческой деятельности - формирование системы управления персоналом. Построение системы управления персоналом развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического. Но с переходом к рыночной экономике и ужесточением конкуренции, возникает необходимость к формированию качественно нового подхода к управлению человеческими ресурсами, учитывающего современное развитие экономических отношений и позволяющих обеспечить эффективное управление персоналом предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Научно-практические основы управления персоналом предприятий исследованы во многих работах известных отечественных и зарубежных ученых. Весомый вклад в решение этой проблемы внесли В. Белоусов, Н. Богдан, В. Бузырев, Е. Вашурина, А. Воробьев, О. Громова, Дж. М. Иванцевич, И. Ищенко, В. Колпаков, В. Маслов, П. Райт, М. Сорокина, Ф. Лайм, Р. Роберт, Г. Хэмел, К. Прахалад. и др. Среди отечественных представителей экономической науки, анализировавших различные аспекты кадровой политики, управления персоналом, обеспечения предприятий трудовыми ресурсами выделяются работы А. Алавердова, Р. Акбердина, И. Баткаевой, О. Виханского, И. Ворожейкина, П. Журавлева, Г. Зайцева, Л. Ивановской, А. Кибанова, Е. Коханова, А. Кочетковой, А. Наумова и ряда др.

Вызывают интерес работы отечественных и зарубежных исследователей, которые излагают свои взгляды на проблему сущности и интегрированной оценки человеческого капитала, как основы формирования трудовых ресурсов предприятия. Необходимо назвать таких ученых, работающих в данной области, как В. Басов, Г. Беккер, У. Боуэн, А. Добрынин, И. Ильинский, В. Коннов, В. Нордхаус, П. Самуэльсон, Л. Туроу, М. Фишер, Т. Шульц и др.

Однако среди большого количества источников, посвященных развитию кадровой политики и управления персоналом на отечественных предприятиях вопрос новых современных подходов к формированию и совершенствованию системы управления персоналом предприятий в рыночных условиях не нашел должного отражения и не стал предметом самостоятельного анализа

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в работниках определенного уровня квалификации.

Система управления персоналом предприятия охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров:

- 1) наем, отбор и прием персонала;
- 2) деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- 3) профориентация и трудовая адаптация;
- 4) мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- 5) организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- 6) управление конфликтами и стрессами;
- 7) обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе;
- 8) обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- 9) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- 10) управление поведением персонала в организации;
- 11) управление социальным развитием;
- 12) высвобождение персонала [2].

Цель статьи – на основании существующих подходов к формированию системы управ-

ления персоналом предприятия обосновать необходимость применения новых подходов повышающих эффективность системы управления персоналом в рыночных условиях.

Изложение основного материала. Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, то есть, направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к предоплате или мотивированию. [3].

По нашему мнению, рассмотренный подход к управлению персоналом применим при наличии соответствующих условий, которые приводятся в табл. 1, хотя и связан с возникновением определенных проблем в рамках этого подхода.

Таблица 1

Условия эффективности и проблемы, возникающие в рамках экономического подхода к управлению персоналом

Условия эффективности	Возможные проблемы
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

В рамках органического парадигмы последовательно сложилась концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, аналогии, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. [4].

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом, представленное в табл. 2.

Таблица 2

Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности работника

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления.
Самоуважение	Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Социальные потребности	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Потребность в безопасности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволяет совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы голографического структурирования организации:

- необходимость хранения целого организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);
- создание множественных связей между частями организации (причем избыточных);
- развитие одновременно и специализация персонала, и его универсализация (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все);
- создание условий для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты. [4]

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимости делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных - внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа - определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Органический подход к управлению персоналом применим при наличии соответствующих условий, которые приводятся в табл. 3, хотя и связан с возникновением определенных проблем в рамках этого подхода.

Таблица 3

Условия эффективности и проблемы, возникающие в рамках органического подхода к управлению персоналом

Условия эффективности	Возможные проблемы
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о функциональном единстве, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к внутри- и межорганизационным взаимодействиям	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра, важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры представлено в таблице 4. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы. [5].

Таблица 4

Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры

Характеристика		Характеристика	
системы ценностей		нормативной системы	
(степень их выраженности)		предприятия	
Адаптивность	Консерватизм	Нормы одни для всех	Много норм для различных групп или слоев
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт «вакуума власти»

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать, таким образом, проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего, как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также интерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей. [6].

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека - как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода - управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения. Сравнительная оценка рассмотренных выше подходов представлена в табл. 5.

Таблица 5

Сравнительная оценка этих подходов

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребности в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала - углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

Кроме стандартных подходов к управлению персоналом на Западе популярен системный подход, в украинских же компаниях идет такой бурный рост, что не хватает внутренних резервов для заполнения новых позиций, поэтому приходится активно привлекать сотрудников со стороны, хотя во многих крупных украинских компаниях реализуется активно и эта стратегия. Построение системы управления персоналом чаще всего начинается именно с этой стратегии управления кадровым резервом. По нашему мнению, для достижения стратегических целей компании, в особенности крупных компаний, наиболее эффективным является сочетание не-

скольких стратегий управления кадровым резервом. Например, стратегия наилучшего развития личностного потенциала сотрудника и стратегия замещения на максимальное количество позиций даст возможность, как обеспечить решение неотложных задач укомплектования кадрового состава, так и обеспечить разработку и реализацию долгосрочных целей талантливыми сотрудниками из стратегического резерва. В основу этого подхода положены элементы нескольких стратегий управления персоналом: наилучшее развитие и применение личностного потенциала, наилучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала персонала. [1].

Стратегии управления персоналом различных категорий имеют существенные отличия. Сегодняшняя ситуация отражает глобальные направления развития бизнеса. Именно сейчас, как в любом переходном периоде, можно получить весомое конкурентное преимущество, если выстроить управление персоналом в соответствии с новыми тенденциями. Доминирующие на данный момент инструменты — гонка заработных плат или перекупка сотрудников — решают проблемы с персоналом на очень непродолжительное время. Кроме этого они провоцируют повышение доходных ожиданий кандидатов и снижают лояльность сотрудников.

Эффективное формирование системы управления персоналом позволит:

-обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании в области человеческого капитала;

- формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

Это станет реальным, если в результате развития системы кадрового резерва будет возможным заполнить потребности в обеспечении новых целей и задач или потребности проектов, а также возникшие позиции — внутренними специалистами, наиболее эффективными на данной позиции.

Необходимо серьезное и глубокое отношение к работе с кадрами и взаимодействие с вузами и при найме выпускников. В этом случае инвестиции не столь значительны, а риск невозврата инвестиций или ошибок найма не столь высок, что позволяет готовить несколько больше талантливых потенциальных работников, чем реально сегодня требуется компании, с расчетом на долгосрочное развитие, чтобы выявить настоящих профессионалов. Стратегия наилучшего развития и использования профессионального или управленческого потенциала резервистов. Данный подход также может использоваться для развития стратегического резерва. В этом случае важен большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе появляются понятия «ключевой персонал» (или «таланты»), которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной персонал». Таких специалистов необходимо готовить для будущих высоких позиций, создавая для них эксклюзивные программы обучения. Этот подход популярен и в России, и за рубежом, но и большинство крупных украинских компаний осознали необходимость подготовки специалистов не только на средние управленческие должности, но и на самые высокие позиции. Все это требует очень высоких инвестиций в резервистов, поэтому основным принципом является индивидуальный подход к каждому тщательно отобранному специалисту.

Этот подход может использоваться как для стратегического, так и для оперативного управления персоналом. В реальности он весьма распространен в средних, бурно развивающихся компаниях, которые не строят специальную систему работы с кадрами, а ориентируются на сильнейших сотрудников. Исходят они из того, что талантливый человек с хорошим потенциалом пробьется всегда, его невозможно не заметить и не оценить как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном, хотя в большей степени таких пробившихся чаще используют на замещении возникающих вакансий, а не задумываются об их дальнейшем развитии. Инвестиции в этом случае практически отсутствуют, чем и объясняется живучесть такого распределение персонала на максимальное количество должностей.

Основной принцип данного подхода — распределение персонала под максимальное количество должностей, кроме самых нижних уровней вспомогательного персонала. Компании важно, чтобы не было простоев позиции в случае ухода человека или возникновения новой позиции, возникшую пустоту сразу же заполняют внутренними резервами. В таких компаниях подбор с внешнего рынка идет в основном на низовые позиции, после чего сотрудников развивают для роста вверх или по горизонтали. Этот подход используется для оперативного резерва. В этом случае речь идет не о развитии, а скорее об обучении специалиста под конкретную должность.

Типовые действия в кризисной ситуации, выражающиеся в замораживании подбора пер-

сонала, закрытии проектов также не являются эффективными. Даже в кризисной ситуации необходимо находить пути развития, удержания и даже привлечения талантливых сотрудников, что становится более реальным в связи с изменениями на рынке труда. Реализация именно такой стратегии противодействия кризису, дает возможность активного формирования имиджа сильного и стабильного предприятия, которое заинтересовано в развитии производства, совершенствовании условий труда.

Безусловно, вышеуказанные инструменты не могут совсем исчезнуть, но их место в эффективной кадровой стратегии далеко не главное. Построение и управление персоналом резервом внутри организации, фокусирование усилий на привлечении и развитии талантливых сотрудников — вот те инструменты, которые способны обеспечить компании прочное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе и в любых, даже кризисных ситуациях.

Выводы

1. Построение системы управления персоналом развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического. Но с переходом к рыночной экономике и ужесточением конкуренции возникает необходимость к формированию качественно нового подхода к управлению человеческими ресурсами, учитывающего современное развитие экономических отношений и позволяющих обеспечить эффективное управление персоналом предприятия.
2. Эффективное формирование системы управления персоналом позволит:
 - обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании в области человеческого капитала;
 - формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.
3. Построение системы управления персоналом начинается со стратегии управления кадровым резервом. Исходя из зарубежного опыта управления человеческими ресурсами, для украинских предприятий можно применять системный подход для формирования системы управления персоналом.
4. Для достижения стратегических целей компании наиболее эффективным является сочетание нескольких стратегий управления кадровым резервом.

Список использованных источников:

1. Белоусов В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ижевск, 2007.
2. Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.- 128 с.
3. Вашурина Е. В., Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление.- 2005. - № 4.- С. 87-97.
4. Воробьев А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006. -№ 1. - С. 138-142.
5. Воробьев А. Д. Технология стратегического управления. Киров: «Полекс», 2007.- 150 с.
6. Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. - 2007. - Т. 5.- № 1. - С. 113-138.

Рецензент: Т.Г. Логутова
д-р экон. наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 28.03.2011