

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Человечество вступает в новую эпоху. В результате социальных и экономических преобразований зарождается новое общество, которое П. Друкер называет обществом знаний. В нарождающемся обществе, в котором решающее значение будет иметь знание, конкурентоспособность деловых организаций будет зависеть от их способности воспринимать, создавать, распространять, аккумулировать и применять знания. Очевидно, что организация без индивидуумов знание создавать не может, и способность организации к обретению и использованию знаний определяется соответствующими способностями ее сотрудников. В обществе знания изменится характер работы. От большей части работников потребуются более высокий уровень образования и умственных способностей. Ценность трудовых ресурсов будет определяться уровнем образования, когнитивных и психологических характеристик работников. Качество трудовых ресурсов приобретает для организаций в 21-м веке жизненно важное значение.

В развитых странах даже сейчас, когда доля организаций, признающих знание своим наиболее ценным активом и основой для достижения конкурентных преимуществ, относительно невелика, эти организации ощущают нехватку трудовых ресурсов, качество которых удовлетворяет их требованиям. Во многом эту проблему они решают путем привлечения квалифицированных специалистов из менее развитых стран, тем самым ухудшая структуру трудовых ресурсов менее развитых стран, в том числе и Украины. Поскольку общая концепция новой экономики строится на преобразовании организаций традиционного типа в организации, основанные на знании, необходимым условием будущего благополучия нашей страны является активизация процесса трансформации организаций традиционного типа, основанных на бюрократии, контроле и агрес-

* Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

сии, в организации, основанные на знании. Качество трудовых ресурсов — один из важнейших факторов, определяющих успешность процессов создания и функционирования организаций, основанных на знании. Без наличия трудовых ресурсов, отвечающих требованиям организации нового типа, невозможно осуществить трансформацию бюрократических организаций в интеллектуальные. Возможностями для компенсации, даже частичной, недостатка кадров, обладающих высокой профессиональной компетенцией, за счет привлечения их из других стран наши деловые организации не располагают. Следовательно, отечественные организации в лице подразделений, управляющих человеческими ресурсами, должны найти способ решения назревающей **проблемы** обеспечения себя трудовыми ресурсами, качество которых будет отвечать требованиям, необходимым для осуществления преобразований в организации, основанных на знании, и функционирования в новом качестве.

Целью настоящего исследования является определение стратегии развития системы управления человеческими ресурсами организации.

Исходя из указанной цели исследования, его основными задачами являются:

- выявить основные характеристики работника, соответствующие требованиям организации, основанной на знании;
- изучить, как в процессе подготовки трудовых ресурсов формируются и развиваются свойства личности работников, соответствующие требованиям организаций, основанных на знании;
- выявить причины, препятствующие формированию и развитию требуемых качественных характеристик трудовых ресурсов в процессе их подготовки;
- выявить причины, не позволяющие подразделениям управляющих человеческими ресурсами организаций обеспечивать организации трудовыми ресурсами требуемого качества.

Методологической базой исследования послужили концепции обучающейся организации (П. Сенге), организации, создающей знание (И. Нонака и Х. Такеучи), ключевых компетенции (К. Прахалад и Г. Хэмел), цепочки ценности (М. Портер).

В соответствии с теориями обучающейся организации, организации, создающей знания, и ключевых компетенции принципиальное отличие организации, основанной на знании, от организации традиционного типа заключается в смещении фокуса внимания с мате-

риальных ресурсов на нематериальный актив — знание; с контроля и агрессии — на сотрудничество и доверие; с узкой специализации труда — на расширение рабочих задач; с рациональной бюрократии — на инновации и гибкость. Организации нового типа требуются работники с более высоким уровнем профессиональной компетенции, основная деятельность которых будет связана с восприятием, созданием, распространением, накоплением и применением знаний. Анализ концепций теорий организации, основанной на знании позволил выявить основные требования, предъявляемые к качеству трудовых ресурсов интеллектуальными организациями. Сотрудники организаций, основанных на знании, должны обладать, прежде всего, следующими характеристиками:

- высокий уровень образования, обеспечивающий высокий уровень как общих гуманитарных, так и специальных знаний;
- развитые интеллектуальные способности — это способности к быстрому восприятию и усвоению новых знаний; генерированию новых знаний; самостоятельному поиску и структурированию информации и знаний и приведению их в доступную для использования форму; это развитое системное и креативное мышление;
- развитая мотивационная сфера личности — это высокий уровень познавательной потребности; активная жизненная позиция и ответственность; высокий уровень коммуникативной компетенции (способность к передаче, приему, распространению информации и знаний в процессе активного межличностного взаимодействия). Формирование и развитие этих качеств осуществляется в процессе подготовки и развития трудовых ресурсов. К основным институтам, призванным решать задачу подготовки и развития трудовых ресурсов, относится система образования, система консультирования, система переподготовки кадров и сами организации, являющиеся пользователями этих ресурсов.

Основная задача по формированию уровня знаний, когнитивных способностей и мотивационной сферы личности при подготовке трудовых ресурсов решается системой образования, включающей в себя учреждения дошкольного воспитания, школы, профессионально-технические училища и техникумы, высшие учебные заведения, учреждения подготовки и переподготовки кадров.

Известно, что формирование интеллектуальных способностей и психологических свойств личности начинается с раннего возраста, поэтому для достижения высокого уровня интеллектуальных спосо-

бностей и психологических характеристик личности необходимо начинать осуществление целенаправленного воздействия на личность как можно раньше. Для решения этой задачи в Советском Союзе была создана система дошкольного воспитания. За период существования Украины в качестве независимого государства система дошкольного воспитания прекратила свое существование. Государство и деловые организации, забывая о том, что именно они являются потребителями трудовых ресурсов, самоустранились от решения задачи по организации дошкольного воспитания, полностью переложив эти обязанности на семью. Однако материальное положение подавляющего большинства украинских семей таково, что они попросту не в состоянии профинансировать за свой счет деятельность дошкольных учреждений. В результате прекрасная материально-техническая база системы дошкольного воспитания, ее кадры и бесценный опыт почти полностью утрачены. Такая позиция государства и деловых организаций в краткосрочном плане, с точки зрения сокращения расходной части бюджета, может быть, и выгодна, но в перспективе, в условиях быстрого роста роли знаний в экономическом и социальном благополучии общества, это неминуемо нанесет колоссальный урон развитию трудовых ресурсов, а значит, и развитию нашего государства. Развал системы дошкольного воспитания можно рассматривать как одну из серьезных причин, препятствующих развитию трудовых ресурсов.

Важнейшую роль в формировании интеллектуальных способностей, психологического ядра личности и знаний индивидов, образующих трудовые ресурсы, призвана играть школа. Известно, что система школьного образования Украины, как часть системы школьного образования Советского Союза, была сильнейшей в мире. Однако за годы независимости она значительно утратила свои позиции. Громко продекларированные реформы системы образования, в которых, безусловно, нуждалась и нуждается школа, так и не состоялись. Введение двенадцатилетнего срока обучения в школе и переход на двенадцатибалльную систему оценки — вот результат реформ, который не привел и не мог привести к тем глубинным преобразованиям в системе школьного образования в которых нуждается не сама школа, а общество, для которого школа готовит трудовые ресурсы.

Исходя из требований, предъявляемых новым временем к личности работника, основной задачей школы является формирование

у учащегося системного мышления, творческих способностей, способностей к самостоятельному обучению, коммуникативных компетенции, устойчивого и сильного мотива познавательной деятельности и привитие ему знаний и навыков, определенных учебной программой. В настоящее время школа концентрирует свое внимание в основном на достижении дидактических целей. Однако нельзя сказать что за годы независимости Украины школьной системе образования удалось добиться прогресса в решении даже этой, находящейся в центре ее внимания, локальной задачи. Скорее наоборот. Что же касается решения других, перечисленных выше задач, то их решением школа целенаправленно и систематически вовсе не занимается.

Такой вывод основан на результатах анализа бесед с учителями, учениками и выпускниками школ и исходя из того, что единственным объектом оценки результатов деятельности школы по существу является уровень знаний и навыков ее учеников. В системе школьного образования в основном игнорируется широкий спектр психолого-педагогических аспектов процесса обучения школьника.

В результате интервьюирования преподавателей, выпускников и студентов Южно-Украинского государственного педагогического университета им. К. Д. Ушинского удалось выяснить, что в процессе подготовки учителя не осуществляется целенаправленное развитие его знаний и навыков по формированию у учащегося системного мышления, творческих способностей, способностей к самостоятельному обучению, коммуникативных компетенции, устойчивого и сильного мотива познавательной деятельности. Недостаточная разработка этих проблем академической педагогической наукой, невладение учителями методами и приемами формирования и развития перечисленных выше способностей и качеств личности, отсутствие системы критериев и методов оценки этих качеств, отсутствие реального заказа общества на формирование и развитие указанных характеристик личности и контроля за его исполнением со стороны широкой общественности, объективно обуславливает то, что интеллектуальная и мотивационная сфера личности в процессе обучения в школе формируются и развиваются стихийно и бесконтрольно. А ведь именно перечисленные выше способности и качества личности составляют образовательный фундамент личности, на который впоследствии накладываются профессиональные знания и навыки, который определяет способность и потребность личности в постоянном саморазвитии и обновлении знаний.

Таким образом, вклад современной системы школьного образования в формирование трудовых ресурсов, качество которых будет удовлетворять требованиям организаций, основанных на знании, явно недостаточен, и это должно рассматриваться как существенный фактор сдерживания развития трудовых ресурсов. Важно также подчеркнуть, что системой школьного образования упускается наиболее благоприятный и неповторимый период для воздействия на личность с целью формирования и развития в ней требуемых современному обществу интеллектуальных способностей и психологических характеристик. Компенсировать такое упущение в будущем если и возможно, то только при затратах несоизмеримо большего количества ресурсов, чем потребовалось бы во время обучения в школе.

В рамках систем профессионально-технического и высшего образования функционируют такие учреждения, как профессионально-технические училища, техникумы, институты, академии, университеты, учебные центры при государственной службе занятости. В этих учебных заведениях трудовые ресурсы получают профессиональную подготовку, т. е. выпускники получают установленные государственным стандартом профессиональные знания и умения, необходимые для осуществления трудовой деятельности в соответствии с полученной специальностью и квалификацией. Исследования процесса профессиональной подготовки в Украине проводились в системе высшего образования. Это объясняется тем, что именно высокообразованные работники умственного труда в обществе знаний должны представлять важнейшую и наиболее многочисленную часть трудовых ресурсов.

В результате исследования было выявлено, что наличие формального образования, подтвержденного дипломом государственного образца, не всегда означает, что обладатель этого диплома действительно обладает необходимыми для осуществления трудовой деятельности по специальности общими и профессиональными знаниями и навыками. Имеется множество причин, обуславливающих такое положение дел. Выделим главные из них.

Прежде всего, существенно ограничивает возможности вуза недостаточный уровень школьной подготовки студентов. Во-вторых, слабая связь системы высшего образования с практикой, проявляющаяся в разрыве между действительно необходимыми для осуществления трудовой деятельности знаниями и определяемыми государс-

твенными стандартами знаниями, получаемыми студентами; в непредоставлении деловыми организациями возможности для прохождения полноценной практики студентами; в непривлечении деловыми организациями преподавателей вузов для решения их проблем и в недостаточном привлечении вузами специалистов из практической сферы деятельности при осуществлении учебной деятельности. В третьих, вузы являются образовательными учреждениями, но не стали мощными научными центрами, преподаватели не проводят полноценных исследований, не находятся на «острие науки». Тесная связь обучения с научными исследованиями отсутствует, что в конечном итоге значительно обедняет учебный процесс.

Также ограничением для пополнения трудовых ресурсов выпускниками вузов является то, что не все желающие и способные получить высшее образование имеют такую возможность. Право на получение высшего образования бесплатно не всеми желающими реально может быть реализовано (и не всегда из-за отсутствия необходимого для этого уровня знаний), а получение высшего образования на платной основе доступно далеко не всем.

Безусловно, в процессе обучения в вузе интеллектуальные способности и мотивационная сфера личности получают определенное развитие. Однако, также как и в системе школьного образования, в вузах не осуществляется целенаправленная и контролируемая работа по развитию интеллектуальной и мотивационной сфер личности, что указывает на недоиспользование вузом возможностей по повышению качества трудовых ресурсов.

В итоге можно сделать вывод, что, в основном, вузам удается решить проблему обеспечения рынка труда достаточным количеством работников, имеющих высшее образование, однако реальный уровень знаний и навыков многих выпускников вузов, развитость их интеллектуальной и мотивационной сфер не всегда соответствует требуемому для осуществления трудовой деятельности в современных условиях и в соответствии с присвоенной им квалификацией. Устранение указанных выше причин, приводящих к ограничению вклада вузов в повышение качественного уровня трудовых ресурсов, является мощным и пока не задействованным резервом.

Исследования системы образования Украины приводят к выводам о недостаточном использовании их потенциала в деле формирования и развития трудовых ресурсов, востребованных современным

обществом. Провозглашенные реформы системы образования так и не затронули глубинных процессов. Процесс обучения ориентирован только на достижение дидактических целей. Учитель и преподаватель в основном не владеет методами формирования, развития и оценки таких свойств, как системное мышление, творческие способности, познавательная потребность, способность к самообразованию, коммуникативная компетенция и инициатива, т. е. свойств, составляющих образовательный фундамент личности. Система образования в целом так и осталась сообщающей, вместо развивающей самостоятельную познавательную активность учащегося. Наши исследования системы образования полностью совпадают с выводами П. Дзури относительно современной системы образования: "...базовый "фундамент", на котором строились наши школы и университеты, разработан свыше 300 лет назад. Сейчас требуется новое — в некоторых случаях радикально новое — мышление и новые — в некоторых случаях радикально новые — подходы на всех уровнях" [1, 389]. Для полноценного выполнения задачи по подготовке трудовых ресурсов, качество которых отвечает современным требованиям, система образования Украины должна осуществить реформу на основе новой теории образования, ориентированной на решение новых задач в области подготовки трудовых ресурсов.

В развитых странах сотни тысяч организаций пользуются услугами консультантов по вопросам управления, по юридическим вопросам, по инженерно-техническим вопросам. Многие клиенты обращаются к консультантам не для того, чтобы найти решение одной отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые знания консультанта. Консультирование является средством обучения, соответственно развития трудовых ресурсов организаций. Однако в Украине институт консультирования находится только в стадии становления и пока не стал существенной силой, вносящей значительный вклад в дело повышения качества трудовых ресурсов. Консультирование содержит значительный потенциал для развития трудовых ресурсов, реализация которого возможна в случае развития института консультирования в стране.

Ответственность за обеспечение организации трудовыми ресурсами в необходимом количестве и нужного качества лежит на подразделении, занимающемся вопросами управления человеческими ресурсами. Для решения этой задачи работники службы управления человеческими ресурсами осуществляют функции отбора и разви-

тия персонала. Однако эффективность осуществления этих функций уже сейчас имеет существенные объективные ограничения.

Первое ограничение накладывает рынок труда, на котором предложение трудовых ресурсов требуемого качества обычно ниже, чем спрос на такие ресурсы. Второе ограничение обусловлено зависимостью эффективности мероприятий по развитию работников от качественных характеристик интеллектуальной и мотивационной сфер личности, которые, как известно, в основном сформированы к моменту начала трудовой деятельности, т. е. за пределами организации.

Направленность ядра личности зачастую требует значительной корректировки, и не всегда усилия организации в этом направлении приводят к желаемому результату, так как осуществляются слишком поздно. Развитость когнитивной сферы личности определяет степень усилий со стороны организации и время, требуемое для повышения уровня умственных способностей работника до требуемой величины.

При значительном превышении спроса на рынке труда на работников с высоким уровнем профессиональной компетенции, организации при привлечении таких работников вынуждены нести дополнительные расходы, которые связаны с тем, что цена труда этих работников будет определяться не их вкладом в результаты деятельности предприятия, а сложившейся конъюнктурой на рынке труда. Также весьма вероятна возможность перехода таких работников в другие организации, предлагающие им более выгодные условия, что обесценивает ранее произведенные усилия организации для их привлечения.

Таким образом, можно констатировать, что в силу объективной ограниченности возможностей в части привлечения трудовых ресурсов, обладающих ценными для организации качественными характеристиками, и низкой эффективности мероприятий по совершенствованию и развитию мотивационной и интеллектуальной сфер личности в случае, если у привлекаемых работников на этапе подготовки к трудовой деятельности не были сформированы или достаточно развиты интеллектуальные способности и мотивационная сфера, службы управления человеческими ресурсами, используя только традиционные подходы для решения задачи по обеспечению организации трудовыми ресурсами в необходимом объеме и требуемого качества, на самом деле решить эту задачу не в состоянии, сколько бы усилий они ни прилагали.

Для обоснования причин такого положения дел и нахождения возможности исправления неприемлемой ситуации применим известную модель отраслевой цепочки ценности М. Портера к анализу создания потребительской ценности трудовых ресурсов. Для этого расчленим процесс создания трудовых ресурсов на отдельные виды деятельности (звенья). Каждое звено в цепочке ценности связано с издержками, требует наличия определенных активов и добавляет определенную потребительскую ценность трудовым ресурсам. Под потребительской ценностью трудовых ресурсов будем понимать качество трудовых ресурсов, определяемое уровнем образования, уровнем интеллектуальных способностей, уровнем развития мотивационной сферы. Распределение издержек и активов по звеньям цепочки ценности позволяет количественно оценить каждое из них, а также вклад каждого звена в создание потребительской ценности трудовых ресурсов. Величина затрат и ценность трудовых ресурсов будет определяться соответственно суммой затрат и суммой вкладов в ценность всех звеньев цепочки. Цепочка по созданию потребительской ценности трудовых ресурсов будет состоять из следующих звеньев (рис. 1):

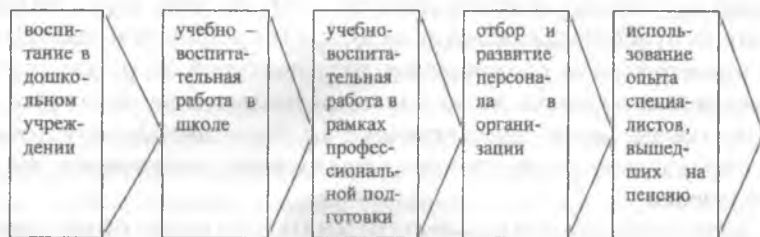


Рис. 1. Цепочка создания ценности трудовых ресурсов

Анализ цепочки ценности показывает, что организации слишком поздно начинают участвовать в процессе создания ценности трудовых ресурсов и слишком рано заканчивают этот процесс.

Поскольку звенья цепочки связаны между собой и взаимозависимы, при отсутствии со стороны организаций, являющихся потребителями трудовых ресурсов, влияния на процессы создания ценности в других звеньях, затраты самого предприятия при поступлении на рынок труда трудовых ресурсов низкого качества увеличиваются в связи с необходимостью использования дополнительных средств и усилий для отбора трудовых ресурсов, отвечающих требованиям

организации. Дефицит трудовых ресурсов требуемого качества на рынке труда вынуждает организации принимать работников, уровень знаний, уровень когнитивных способностей и уровень развития мотивационной сферы которых ниже требуемого. При этом организация вынуждена нести значительные дополнительные расходы на восполнение недостаточной ценности трудовых ресурсов. Кроме того, далеко не всегда организация имеет возможность добавить трудовым ресурсам необходимый объем ценности, не созданный на ранних этапах создания ценности трудовых ресурсов.

Таким образом, слишком позднее включение организации в процесс создания ценности трудовых ресурсов не позволяет организации влиять на процессы, происходящие в предыдущих звеньях цепочки. Это приводит к тому, что если в каждом, или в каком-либо предыдущем звене цепочки, создается меньший уровень ценности, чем требуется при подготовке трудовых ресурсов на соответствующем этапе, организации придется компенсировать недоработки предыдущих звеньев за свой счет.

Исключение из процесса управления человеческими ресурсами организации звена, расположенного дальше по цепочке ценности, также не позволяет организации получить дополнительную отдачу от трудовых ресурсов, на развитие которых ранее были затрачены ресурсы организации и других звеньев цепочки.

Таким образом, для фундаментального улучшения выполнения функций по отбору и развитию персонала подразделения организаций, занимающиеся управлением человеческими ресурсами, должны принимать участие в управлении всей цепочкой ценности.

Выводы

Есть все основания полагать, что степень конкуренции в условиях глобальной экономики будет возрастать и что достижение необходимого для выживания и процветания уровня конкурентоспособности организации все больше будет зависеть от знания. Организации, основанные на знании, станут господствующей формой организации в 21-м веке. Для создания и функционирования таких организаций потребуются трудовые ресурсы, обладающие новыми качествами. Проблема заключается в том, что общественные институты, призванные заниматься подготовкой трудовых ресурсов, в настоящее время не справляются с задачей по формированию и развитию

трудовых ресурсов, качество которых соответствует требованиям организации, основанной на знании. Для кардинального решения проблемы обеспечения организации трудовыми ресурсами требуемого качества в изменившихся условиях организации недостаточно управлять только частью цепочки создания ценности трудовых ресурсов, как она это делала традиционно. Необходимо включиться в управление всей цепочкой создания ценности. Выход за рамки организации при управлении трудовыми ресурсами — это новое стратегическое направление управления трудовыми ресурсами, которое должны взять на вооружение организации, если они хотят обеспечить свою конкурентоспособность в зарождающемся обществе знаний.

Дальнейшие исследования проблемы обеспечения трудовыми ресурсами требуемого качества организаций, основанных на знании, должны быть направлены на разработку методов осуществления новой стратегии управления трудовыми ресурсами организации. Ясное понимание стратегического направления развития системы управления трудовыми ресурсами организации, знание причин, препятствующих эффективной работе по созданию ценности трудовых ресурсов в каждом звене цепочки, являются необходимым и достаточным условием для разработки новых, эффективных методов управления трудовыми ресурсами организации.

Литература

1. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003.
3. Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации/ Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
4. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002.
5. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер с англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002.