

- изменение концепции функционирования исходных элементов (6-я степень);
- изменение исходного принципа (7-я степень).

По аналогии с концепцией TQM можно говорить о всеобщим менеджменте инноваций. Инновации седьмой степени вызывают волны инноваций четвертой - шестой степеней.

Основными направлениями менеджмента должны стать децентрализация, решительное делегирование полномочий и построение доверия через корпоративную культуру. В последнем случае наиболее важными действиями являются:

- формирование общего видения конкурентной реальности;
- выработка и распространение корпоративных ценностей и принципов;
- формирование личных отношений между различными уровнями и группами;
- поощрение культуры риска и экспериментирования;
- наглядная демонстрация убедительных символов доверия.

Стратегическим инструментом менеджера может служить т.н. «пирамида инноваций», в которой положение на вертикальной оси зависит от степени инновации или суммы приносимого дохода (убытка - в случае отрицательных изменений), а на горизонтальной оси регистрируется количество соответствующих инноваций за определенный период времени.

Каждая из рассмотренных концепций инновационных систем имеет право на жизнь, свои достоинства и недостатки. При этом необходимо осознавать, что сделанный выбор определит всю дальнейшую последовательность действий, систему менеджмента, успех и позиции на рынке, и следует относиться к нему со всей серьезностью.

*Игнатъева И. Л.  
БГЭУ (Минск)*

## **РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА БЛАГ И УСЛУГ**

Тенденции в восприятии человека в производстве благ и услуг отражают повышение его роли в достижении конкурентных преимуществ предприятия. Одним из актуальных вопросов является развитие работников. Содержание развития работника зависит от позиции, в которой он находится. Человек в процессе производства благ и услуг может рассматриваться в одной из трех позиций: кадры, персонал, человеческие ресурсы.

Под кадрами понимаются постоянные работники предприятий, учреждений, организаций или состав работников той или иной отрасли деятельности, производства, прошедших предварительную подготовку. Категория «кадры» акцентирует внимание на экономических и социально-демографических характеристиках работников.

Категория «персонал» расширяет восприятие человека в производстве благ и услуг. Данная категория учитывает психологические и индивидуально-

личностные особенности человека. К персоналу относят работников, связанных временными или постоянными трудовыми отношениями с работодателем.

Употребление категории «человеческие ресурсы» подчеркивает стратегическое значение персонала. Работники предприятия воспринимаются как источник конкурентного преимущества.

Гуманитарный подход описывает человека в производстве с учетом его психологических и индивидуально-личностных характеристик. Развитие персонала воспринимается исследователями как процесс, как система или как совокупность элементов.

Толкование развития персонала как системы предполагает взаимодействие некоторых элементов. В качестве элементов системы развития персонала можно выделить выработку стратегий, прогнозирование и планирование потребности в кадрах, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

В большинстве случаев не обосновывается выбор именно тех элементов, которые включаются в системы развития персонала. Можно предположить, что элементы включены в систему эклектично.

Очевидно, что процессы развития персонала связаны с его обучением и карьерой. Повышение квалификации, переподготовка являются формами обучения. Обучение предполагает качественное изменение объекта, на которого оно направленно. Развитие представляет собой особый тип изменения. Понятие развития выделяет из общей массы изменений такие, которые связаны с обновлением системы, с внутренним структурным и функциональным изменением, превращением в нечто новое, иное. Изменение состояния функционирования предполагает достаточно большие интервалы времени. Обучение не тождественно развитию. Обучение выступает в качестве инструмента развития работников. Вопросы карьеры также связаны с изменением. Это изменение касается положения работника, его статуса и др. Но карьерное продвижение также не означает изменение состояния функционирования. Поэтому повышение квалификации, переподготовка, управление карьерой и профессиональным ростом имманентны системе развития персонала, но не достаточны для комплексного рассмотрения проблемы.

Не аргументировано включение в систему развития персонала таких элементов, как прогнозирование и планирование потребностей в кадрах, организация процесса профессиональной и социально-психологической адаптации работников.

Определение развития персонала будет зависеть от той модальности, в которой изучается анализируемый объект. Под персоналом следует понимать объект, который уже дан. На этом основании можно считать, что профессиональная и социально-психологическая адаптация входит в процесс становления специалиста, а не в систему развития персонала.

Трактовка развития персонала часто пересекается с понятием форми-

рования персонала, кадров. Формирование персонала ассоциируется с разработками программ по качественной и количественной оценке потребности в персонале, а также программ по удовлетворению данных потребностей. Поэтому прогнозирование и планирование потребности в кадрах следует отнести к системе формирования, а не развития персонала.

Авторы, не применяющие системный подход к развитию персонала, рассматривают его как набор элементов. Так, развитие персонала может включать адаптацию, обучение, повышение квалификации и др.

Выявленные подходы к развитию персонала подчеркивают значение психологических и индивидуально-личностных факторов. Это проявляется в том, что развитие персонала предполагает улучшение организационной культуры, стилей управления, организационных структур.

Развитие человеческих ресурсов содержательно совпадает с развитием персонала, отличаясь своей стратегической направленностью.

Отсутствие единого подхода к развитию кадров, персонала, человеческих ресурсов вызвано, прежде всего, необоснованностью включения различных элементов в этот процесс.

Все подходы к развитию человека в системе производства благ и услуг указывают, какие действия, процессы должны быть осуществлены. Это позволяет говорить о развитии кадров (персонала, человеческих ресурсов) как об особой деятельности, системе, имеющей свое специфическое содержание. Поэтому при создании систем развития кадров, персонала, человеческих ресурсов следует в качестве модели-основания выбрать модель, описывающую виды деятельности. Существуют четыре вида деятельности: оценочная деятельность, познавательная, преобразовательная (проектная), общение (управленческая). Оценочная деятельность в системе развития работников предполагает оценку потребности в развитии. Познавательная деятельность связана с отдельными работниками, их потенциалом. Преобразовательная (проектная) деятельность связана с переходом в другое состояние функционирования. Осуществление этого перехода предполагает усиления кадрового потенциала, а не только потенциала отдельных работников. Развитие сотрудников как система включает четыре подсистемы: оценка потребности развития; индивидуальное развитие; осуществление преобразований; подсистема коммуникаций.

В самом общем виде в подсистему оценки потребности развития входят: работники предприятия, консультанты как субъекты, производящие оценку, кадровый потенциал и потенциал кадров - объекты оценки, способы деятельности, благодаря которой осуществляется оценка потребности в развитии (аттестация). Подсистема индивидуального развития включает отдельных работников в качестве субъекта, потенциал работников - объект развития, переподготовку, повышение квалификации, карьеру как способы развития. В подсистему осуществления преобразований входят: субъект преобразований - коллектив работников, объект - кадровый потенциал, к способам деятельности относят организационное развитие. Подсистема коммуникаций описывает взаимоотношения объекта и субъекта развития. Эти

взаимоотношения могут быть построены следующим образом: субъект - объект, субъект - субъект, субъект - объект - субъект. Способы, при помощи которых выстраиваются данные взаимоотношения, заключаются в стиле управления, структуре организации, корпоративной культуре.

Система развития кадров включает три подсистемы: оценка потребности развития; индивидуальное развитие; подсистема коммуникаций. Подсистема осуществления преобразований включает такой способ деятельности, как организационное развитие. Исследование подходов к развитию, объектом которых выступают кадры, выявило лишь индивидуальные методы развития. Системам развития персонала и человеческих ресурсов присущи четыре описанные подсистемы.

Представление развития кадров, персонала, человеческих ресурсов в виде системы, элементами которой выступают виды деятельности, обладает следующими достоинствами. Во-первых, подобные системы показывают, что развитие включает индивидуальный и коллективный аспекты. Во-вторых, подсистема оценки фиксирует изменения, происходящие в ходе развития. В-третьих, подсистема коммуникаций позволяет определить, насколько глубоко учитываются психологические и индивидуально-личностные факторы при развитии работников.

*Ильин Н.М.  
БГЭУ (Минск)*

### **ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ АССОРТИМЕНТА ТОВАРОВ**

Развитие общества характеризуется постоянным и непрерывным изменением вещного мира; круг предметов, удовлетворяющих потребности человека, становится все шире и многообразнее. Одновременно с удовлетворением потребностей, оценкой вещей, потреблением формируются новые требования к изделиям. Эти требования обусловлены стремлением повысить уровень удовлетворения потребностей с учетом более высокой полезности и эффективности вещей, их устойчивости в потреблении, снижении затрат времени на получение эффекта, создании изделий в гармонии с биологической природой самого человека, целесообразного использования материальных ресурсов, имеющихся в обществе.

Оценивая в процессе удовлетворения потребностей созданные в производстве изделия, люди, с одной стороны, устанавливают достоинства и их действительную ценность, а с другой - определяют и те недостатки, которые присущи этим предметам. Стремлением их устранить создается мотивация сделать товар лучше, полнее удовлетворить потребность. Аккумулируя новые знания, опыт, достижения производства и осуществляя творческий поиск, человек создает новый товар.

Человеческая практика характеризуется постоянным и непрекращающимся поиском в освоении все новых и новых материалов, дающих возможности создавать все более разнообразный ассортимент изделий. Высокая значимость исходных материалов предопределила название целых эпох материального производства.