
Г. В. СТОЛЯРОВ

**ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

В статье определены признаки авторитарного, демократического и либерального стилей управления, выявлены их достоинства и недостатки с учетом изменения внутренней и внешней среды фирмы. Охарактеризованы типы кадровой политики в зависимости от уровня ее влияния на персонал компании. Значительное место отведено укреплению авторитета менеджера в коллективе, уровню организации труда руководителя, обучению сотрудников в соответствии с требованиями времени маркетингу и лизингу персонала.

Ключевые слова: авторитет руководителя, труд менеджера, кадровая политика, маркетинг и лизинг персонала.

УДК 005.336.6:005.34-057.177.2

В современных условиях перед менеджерами стоит проблема выбора перспективных направлений развития организации и принятия обоснованных решений. Руководитель фирмы должен знать природу управленческих процессов, владеть искусством менеджмента, обладать способностью к самооценке своей деятельности. От того, насколько менеджеры быстро реагируют на изменения рынка, зависит деловой успех фирмы.

Руководителю необходимо обладать следующими качествами: активность, твердость позиции, хорошая профессиональная подготовка, неординарное мышление, гибкость (быстрая адаптация к изменениям), способность к самообучению, коммуникабельность (общительность), логические способности, физическая и психологическая выносливость, свежий взгляд на возникающие проблемы, требовательность к подчиненным, знание современных управленческих теорий, смелость, ответственность, стремление к личностному росту и развитию, умение объединять различные точки зрения и т. п.

Руководству компании целесообразно принимать рациональные меры, направленные на повышение эффективности использования человеческого ресурса, рост мотивации и стимулирования труда, исполнение договорных обязательств. Иначе говоря, обеспечить устойчивый рост прибыли невозможно без рационального использования персонала организации.

Предприимчивость руководителя прежде всего зависит от методов и стиля управления. Одним из средств обеспечения эффективной работы кадров являются методы руководства, которые органически дополняют друг друга и поэтому могут применяться в сочетании. Конкретное место каждой группы методов в системе управления определяется их сущностью и способами использования. При этом каждый метод характеризуется специфичностью проявления и степенью влияния на членов трудового коллектива. Так, организационно-распорядительные (административные) методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, контроль их выполнения, систему административных мер поддержания трудовой дисциплины и т. п. Такие методы основываются на от-

Геннадий Викторович СТОЛЯРОВ (saxgen@mail.ru), доктор экономических наук, профессор кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин Брянского государственного университета им. акад. И. Г. Петровского (филиал в г. Новозыбкове, Россия).

ношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, т. е. их субстанцией служат директива и дисциплина.

Используя организационно-распорядительные методы, руководитель принимает решения, основывающиеся на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив. Основное требование к субъекту — исполнительность, организованность [1].

Менеджеру, учитывая специфику приемов и способов воздействия на подчиненных, необходимо создать такое соотношение побудительных мотивов, где преобладало бы или полностью доминировало убеждение. Он должен помнить о том, что увлечение принуждением рано или поздно приведет к отрицательным экономическим и социально-психологическим последствиям.

Экономические методы являются важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления фирмой. Эти методы базируются на учете экономических законов и реализуются через систему показателей, лимитов, материальных стимулов [2; 3]. Усиление роли данных методов диктуется расширением самостоятельности организаций, активизацией деятельности работников, ростом их инициативы и ответственности за конечные результаты. При этом менеджер использует следующие способы управления: экономическое стимулирование; планирование; хозяйственный расчет; анализ затрат, качества и других параметров системы; ценообразование; кредитование; технико-экономическое обоснование и т. д. Так, в основе экономического стимулирования лежит принцип материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результате своего труда. Экономическое стимулирование персонала базируется на использовании принципов и способов оценки эффективности производства и труда на каждом рабочем месте, системы его оплаты, материального поощрения, распределения (использования) прибыли и т. д.

Среди экономических методов управления ведущее место занимает планирование. С проведением экономической реформы и разработкой программ перехода к рынку изменяются содержание планирования и его функции на всех уровнях управления. Формируется современная система планирования и экономического регулирования, которая определяется иной ее ролью в управлении общественным производством, новыми целями, содержанием, методологией, способами контроля реализации планов.

По мере разгосударствления и приватизации собственности план теряет роль главного, директивного, централизованного регулятора развития общественного производства. Он играет роль плана-ориентира, плана-предложения, осуществление которого направлено на гармонизацию интересов самоуправляющихся хозяйственных субъектов [4].

Экономические методы не только стимулируют деятельность организаций по удовлетворению интересов общества (система налогов, банковских кредитов и т. д.), но и служат для повышения мотивации работы персонала (заработная плата, премии, вознаграждения за инновации) [3].

С помощью экономических методов управления руководитель принимает решения, которые основываются на комплексном обосновании изучаемых процессов. Основное требование к субъекту — профессионализм в данной области [1].

Социально-психологические методы руководства представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи (роль и статус личности (группы людей), морально-психологический климат, этику поведения и общения), возникающие в трудовых коллективах. При этом руководитель принимает решения на основе суждения, интуиции и опыта. Основное требование к субъекту — психологическая устойчивость личности. К данным методам относятся: социально-психологический анализ, социально-психологическое планирование, создание творческой атмосферы,

участие работников в управлении, установление моральных санкций и поощрений, моделирование социально-психологических процессов и т. д. [1]. К примеру, социально-психологический анализ позволяет установить назначение работника в коллективе, выявить лидеров, определить мотивацию потребностей, узнать психологические установки личности и т. п.

Менеджеры должны формировать рациональный стиль управления, от которого зависит морально-психологический климат в коллективе. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства редко встречаются на практике в чистом виде. В деятельности конкретного руководителя обычно присутствуют элементы разных стилей. Их сочетание характеризует индивидуальную манеру и способ поведения менеджера. Отнесение стилей к тому или иному типу осуществляется по преобладанию элементов одного из них [5].

Авторитарный (автократический) стиль управления характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, жестким единоначалием, высокой регламентацией деятельности подчиненных, моральным давлением на членов коллектива путем прямых угроз, присвоением себе права всеобщего контроля. При этом мнение сотрудников не учитывается. Данному стилю свойственны такие черты, как субъективизм, ставка на администрирование, ограниченные контакты с подчиненными, перегруженность менеджера. Руководитель-автократ требователен до придирчивости, использует, как правило, методы наказания, не признает критику в свой адрес. Он боится квалифицированных работников, держит дистанцию, необщителен, придерживается формальной жесткой дисциплины, подавляет инициативу подчиненных, все новое воспринимается им с осторожностью [2]. Это увеличивает вероятность ошибок в управлении, создает опасность принятия нерациональных решений, снижает эффективность руководства. Вместе с тем авторитарный стиль может быть объективно необходим (например, в условиях низкой трудовой или технологической дисциплины, при экстремальных условиях на производстве, т. е. в ситуациях, требующих принятия оперативных и целенаправленных действий) [6]. Он позволяет быстро принимать решения и мобилизовать сотрудников на их осуществление.

Для укрепления позиций фирмы менеджеры должны систематически изыскивать возможности внутри компании и за ее пределами, быстро реагировать на запросы потребителей с учетом сопоставления затрат, уровня цен, платежеспособного спроса и дохода. Руководитель, использующий демократический стиль управления, многие вопросы решает коллегиально, выслушивает соображения членов коллектива, ориентируясь на их большинство, систематически информирует подчиненных о положении дел в организации (об успехах и предстоящих трудностях), правильно реагирует на критику [2; 6]. При этом менеджер рационально распределяет ответственность в соответствии с персональными полномочиями, подбирая грамотных (способных) работников и осуществляя дифференцированный подход к людям. Он никогда не демонстрирует своего превосходства над подчиненными, стремится к постоянному дружескому общению с ними, доверяет работникам, считается с их мнением и ждет от них деловой поддержки.

Руководителя-демократа характеризуют такие качества, как открытость, отказ от многих привилегий, невмешательство в выполнение текущих заданий, обоснование перед сотрудниками фактов неколлегиального принятия решений (в случаях срочности, чрезвычайной ситуации и т. п.). В общении он не допускает грубости, отстаивает интересы работников, рассматривает их как равных партнеров. С подчиненными руководитель-демократ находится в товарищеских отношениях, хотя и соблюдает определенную дистанцию, применяет главным образом экономические и социально-психологические методы управления, но в нужный момент использует и приказ.

Демократический стиль управления имеет недостатки, к которым можно отнести: возможность ухода руководителя от ответственности за принимаемые решения, нежелание менеджера делиться властью (все вопросы обсуждаются формально, подчиненные реально не участвуют в принятии решений), использование данного стиля некоторыми членами коллектива в своих эгоистических интересах (слабое доверие сотрудников друг к другу, несовпадение групповых целей с личными интересами) [2].

Руководитель, придерживающийся либерального (попустительского) стиля управления, характеризуется терпимостью, колебаниями при принятии решений, стремится передать вопросы своей компетенции на обсуждение подчиненным (даже когда в этом нет необходимости), соглашается с их мнением, боится конфликтов. Он не хвалит и не наказывает работников, поскольку не хочет портить с ними отношения; предпочитает «не замечать» нарушений, не высказывать запретов, заменяя их одним своим присутствием. Будучи вынужденным в чем-то ограничить членов коллектива, ссылается на приказ вышестоящего руководителя, т. е. действует по указке сверху. В то же время персоналу предоставляется полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества [6]. По сравнению с авторитарным в либеральном стиле наблюдается «недооценка» централизма и единоначалия руководителем, который недостаточно общителен, равнодушен к подчиненным. Выслушав критические замечания, руководитель-либерал обещает их учесть, ничего не делая для этого. Он отдает инициативу в руки подчиненных, тем самым снимая с себя всякую ответственность, подбором кадров не занимается, в отношениях с сотрудниками — мягок, покладист, вежлив, требует соблюдения формальной дисциплины [5]. Либеральный стиль применим в творческих коллективах, где работники имеют индивидуальные задания, не требующие контроля [2]. В производственных коллективах данный стиль можно применять к тем сотрудникам, которые своим инициативным и добросовестным трудом заслужили всеобщее признание и полное доверие.

Предприимчивость руководителя зависит не только от методов и стиля управления, но и от уровня организации труда. Тот менеджер, который поддается стихийному ходу событий и не управляет собственным мнением, постепенно утрачивает способность отличать главное от второстепенного. Его решения приобретают характер оперативного погашения конфликтов, ликвидации сбоев. Остаются нерешенными важные вопросы, не выявляются своевременно кардинальные проблемы. Это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится без конца заниматься. Другие руководители организуют свой труд так нерационально, что им редко удается бывать на управляемых объектах, встречаться с подчиненными, у них не хватает времени для повышения квалификации.

Основные элементы организации труда — это планирование и распределение времени руководителя, его контакты с работниками — индивидуальные (личные встречи и беседы) и коллективные (совещания, заседания). Существенное значение имеет работа с информацией, особенно с документами [7]. При этом одной из задач является отбор той документации, которая представляет несомненную ценность, четкое определение ее адресности. Организация работы с направляемыми в другие инстанции документами (письмами, заявками, договорами и т. п.) требует от руководителя сосредоточения внимания на их тщательной отработке.

Планируя свой труд, менеджер должен заранее определить первоочередные задачи, сроки и способы их решения, стараясь не упустить главного. Детальный анализ включает выявление затрат времени на дела, соответствующие и не соответствующие занимаемой должности. При этом необходимо

помнить, что собственное свободное время — один из основных ресурсов, которыми располагает руководитель. Заранее продуманный труд позволяет специалистам и руководителям структурных подразделений не только рационально организовать свою работу, но и выработать у них понимание того, что необходимо считаться со временем подчиненных, с их занятостью [7].

Основа эффективной организации труда руководителя — стремление к самоорганизованности. В организации труда руководителя возрастает значение создания условий для их более эффективного общения с членами трудового коллектива. В этой связи менеджер должен выделить специальное время для приема посетителей.

Руководителю нужно уделять внимание сотрудникам в процессе общения с ними на рабочих местах, анализируя производственный процесс и вникая в личные интересы подчиненных.

В деятельности руководителя важное место занимают различного рода совещания и заседания. Перед проведением совещания необходимо установить, что желательно от него как результат (решение, проект решения, выяснение проблемы, обмен мнениями и т. д.), определить тему, время и место проведения данного мероприятия, регламент деятельности, состав участников.

Успех руководства в большей степени определяется не силой власти, а личным влиянием (авторитетом) менеджера на подчиненных. Авторитет включает такие слагаемые, как авторитет слова, действий, нравственности, безупречности отношений с людьми. Чем выше авторитет, тем эффективнее взаимосвязь между руководителем и коллективом.

Для укрепления авторитета руководитель должен последовательно повышать требования ко всем членам коллектива. С этой целью необходимо расширять полномочия сотрудников и воспитывать у них высокое чувство ответственности за порученное дело. Если менеджер нетерпелив и груб по отношению к подчиненным, то такому руководителю только непродолжительное время будут оказывать формальное уважение, подлинным авторитетом он пользоваться не будет.

Различают функциональную (деловую) сторону авторитета менеджера (базируется на образцовом выполнении функций, прямых обязанностей, компетентности, организаторских способностях) и эмоциональную (качества руководителя как личности). Кроме того, выделяют и должностной (формальный) авторитет, предполагающий уважение к руководящим инстанциям и должностям, признание права их представителей командовать [5; 7]. Реальная власть руководителя базируется на его полномочиях и личном (персональном) авторитете. Власть, основанная на полномочиях, предусматривает обязательное исполнение воли руководителя подчиненными, обусловленное наличием у него права и возможности принуждать.

Развитие отношений доверия между руководителем и сотрудниками является одним из важнейших требований для приобретения и сохранения авторитета. Менеджер может завоевать доверие коллектива только тогда, когда он пользуется уважением его членов, привлекает к решению задач сотрудников и справедливо оценивает их успехи, умеет сделать для себя правильные выводы из критики подчиненных.

Укрепление авторитета руководителя способствует развитию взаимного доверия и уважения между ним и сотрудниками. Характер работы менеджера, его стиль, принципы, формы выражения управленческой власти должны вызывать уважение у подчиненных.

Современным руководителям необходимо уделять пристальное внимание кадровой политике, маркетингу и лизингу персонала.

Кадровая политика должна полностью соответствовать концепции развития фирмы и в первую очередь предусматривать формирование стратегии управления персоналом.

По уровню влияния на персонал различают четыре типа кадровой политики [8]:

– *пассивная* (работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий; в компании отсутствует прогноз потребностей в работниках, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации);

– *реактивная* (контролируются симптомы негативного состояния в работе с персоналом: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы и мотивации к высокопроизводительному труду);

– *превентивная* (разработка программ развития фирмы, где отражаются краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в персонале; из-за отсутствия средств руководство не может повлиять на сложившуюся ситуацию с кадрами; проблему для предприятия представляет разработка целевых программ);

– *активная*, при которой фирма располагает достаточными средствами воздействия на ситуацию с персоналом и способна разработать антикризисные кадровые программы (если на основании диагностирования и прогнозирования развития ситуации руководство имеет возможность повлиять на нее, то проводит рациональную политику; когда компания в программу развития включает планы кадровой работы, не проанализировав их с точки зрения изменения ситуации (из-за отсутствия средств), то придерживается авантюристической политики).

Кадровый потенциал целесообразно развивать и реализовывать в соответствии с целями и задачами организации. Опираясь на исследовательскую базу, консультативную помощь и управленческую инфраструктуру, службы управления персоналом должны учитывать мотивационные установки личности [9].

Источники привлечения персонала подразделяются на две группы: внутренние (дополнительная работа, перераспределение заданий или перемещение работников) и внешние (наем новых сотрудников).

Для привлечения сотрудников фирма может прибегнуть к услугам посредников: центров занятости (бюро по трудоустройству), консультантов по кадровому менеджменту, организаций по сдаче рабочей силы в «наем» (лизинговых компаний) [9].

Лизинг персонала, являясь составной частью современного инновационного кадрового менеджмента, означает создание временных рабочих мест посредством краткосрочной или среднесрочной аренды работников другой организации. Суть лизинга состоит в том, что лизинговая компания (лизингодатель) сдает в аренду персонал, а фирма-арендатор (лизингополучатель) постепенно вносит арендную плату за использование рабочей силы другой фирмы [9; 10].

Следовательно, лизингом занимаются специальные кадровые агентства, оказывающие платные услуги по подбору персонала для работодателя. При этом все расчеты с персоналом и налоговой инспекцией берет на себя лизинговая компания.

Удовлетворению потребности фирмы в сотрудниках на долговременный период способствует маркетинг персонала, рассматривающий рабочее место как реализуемый на рынке продукт труда. Маркетинг персонала является условием роста человеческого ресурса компании за счет внешних источников [10]. При этом деятельность кадровых служб по оперативному покрытию по-

требности в работниках осуществляется на основе имеющейся информации о состоянии персонала организации и рынка труда.

Маркетинг персонала включает: исследование рынка рабочей силы, изучение качеств кандидатов и их потребностей, рекламу вакансий, сегментирование рынка рабочей силы и выбор путей ее привлечения, выявление и формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации [3].

Стабилизации коллектива, обеспечению роста квалификации кадров, повышению производительности труда, решению других важных задач способствует система обучения работников в условиях нововведений.

Существуют три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка (переквалификация) кадров [3]. Система подготовки должна учитывать как интересы фирмы в более быстром заполнении рабочих мест, экономии издержек на обучение, так и интересы работника (полноценная профессиональная подготовка). Профессиональная специализированная подготовка предназначена для получения соответствующей квалификации, что требует углубления знаний и развития способностей.

Подготовка новых работников — обучение людей, не имеющих профессии. Она осуществляется в организации по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения [11]. Для освоения профессиональных навыков начальной квалификации предусматривается не только производственное обучение, но и приобретение теоретических знаний.

Повышение квалификации — обучение работников той же профессии без перемены ими своей трудовой деятельности [3; 11]. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии. В современных условиях важно привести знания и способности специалистов в соответствие с требованиями времени и подготовить руководителей к более качественному выполнению задач.

Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов — быстрая реализация новых научных, технических, организационных и экономических идей. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации — переход от периодического (чаще эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний [11].

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласно его занять.

Таким образом, рыночные отношения существенно влияют на само искусство руководства, которое качественно изменяется в новых условиях. Руководить — это, прежде всего, управлять людьми. В процессе своей деятельности менеджеру необходимо совершенствовать методы и стиль управления. Обеспечение фирмы квалифицированными работниками предполагает ее ориентацию на изменения требований к персоналу, что, в свою очередь, предусматривает рациональную организацию труда руководителя.

Для повышения эффективности работы компании, реализации кадрового потенциала менеджерам целесообразно мобилизовать резервы личности каждого сотрудника, обращая внимание на его способности и поведение. В связи с возрастанием значения знаний современный руководитель должен стремиться к непрерывному их обновлению, делая упор на самообучение.

Литература

1. Райсберг, Б. А. Управление экономикой : учеб. / Б. А. Райсберг, Р. А. Фатхудинов. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 784 с.
Raysberg, B. A. Upravlenie ekonomikoy [Management of the economy] : ucheb. / B. A. Raysberg, R. A. Fathutdinov. — M. : Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1999. — 784 p.

2. Воробьев, Л. А. Основы управления производством : учеб. пособие / Л. А. Воробьев. — Минск : Ураджай, 1996. — 127 с.

Vorobev, L. A. Osnovy upravleniya proizvodstvom [Fundamentals of production management] : ucheb. posobie / L. A. Vorobev. — Minsk : Uradzhay, 1996. — 127 p.

3. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 638 с.

Upravlenie personalom organizatsii [Management personnel of the enterprise] : ucheb. / pod red. A. Ya. Kibanova. — 2-e izd., dop. i pererab. — M. : INFRA-M, 2002. — 638 p.

4. Рыночная экономика: Словарь-справочник / Е. Ф. Герштейн [и др.] ; под общ. ред. А. В. Шевчука. — Минск : Выш. шк., 1992. — 254 с.

Rynochnaya ekonomika: Slovar-spravochnik [Market economy: reference Dictionary-book] / E. F. Gershteyn [i dr.] ; pod obsch. red. A. V. Shevchuka. — Minsk : Vyish. shk., 1992. — 254 p.

5. Управление персоналом организации Human resource management organization] : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 638 с.

5. Стиль и методы руководства : сб. / сост. Г. Х. Попов, Г. Л. Подвойский. — М. : Моск. рабочий, 1985. — 208 с.

Stil i metody rukovodstva [Style and methods of management] : sb. / sost. G. H. Popov, G. L. Podvoyskiy. — M. : Mosk. rabochiy, 1985. — 208 p.

6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. / Н. И. Кабушкин. — Минск : БГЭУ, 1996. — 284 с.

Kabushkin, N. I. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management] : ucheb. / N. I. Kabushkin. — Minsk : BGEU, 1996. — 284 p.

7. Записная книжка руководителя сельскохозяйственного предприятия : сб. / сост. Н. Г. Рак. — М. : Моск. рабочий, 1988. — 344 с.

Zapishnaya knizhka rukovoditelya selskohozyaystvennogo predpriyatiya [Notebook operator of the undertaking] : sb. / sost. N. G. Rak. — M. : Mosk. rabochiy, 1988. — 344 p.

8. Управление персоналом : учеб. пособие / С. И. Самыгин [и др.] ; под ред. С. И. Самыгина. — Ростов н/Д : Феникс, 2001. — 512 с.

Upravlenie personalom [Personnel management] : ucheb. posobie / S. I. Samyigin [i dr.] ; pod red. S. I. Samyigina. — Rostov n/D : Feniks, 2001. — 512 p.

9. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2002. — 352 с.

Belyatskiy, N. P. Upravlenie personalom [Personnel management] : ucheb. posobie / N. P. Belyatskiy, S. E. Velesko, P. Roysch. — Minsk : Interpresservis : Ekoperspektiva, 2002. — 352 p.

10. Корчагина, А. С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы : учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Ключкова. — 2-е изд., стер. — М. : Экзамен, 2007. — 288 с.

Korchagina, A. S. Upravlenie personalom. Otvety na ekzamenatsionnyye voprosy [Personnel management. Answers to exam questions] : ucheb. posobie dlya vuzov / A. S. Korchagina, M. S. Klochkova. — 2-e izd., ster. — M. : Ekzamen, 2007. — 288 p.

11. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. — 312 с.

Maslov, E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya [Management personnel of the enterprise] : ucheb. posobie / E. V. Maslov; pod red. P. V. Shemetova. — M. : INFRA-M ; Novosibirsk : NGAЕiU, 2000. — 312 p.

HENADZI STALIAROU

EXECUTIVE'S ENTERPRISING ACTIVITY IN PERSONNEL MANAGEMENT

Author affiliation. *Henadzi STALIAROU (saxgen@mail.ru), Bryansk State of University academician IG Petrovsky (branch in Novozybkov, Russia).*

Abstract. The paper identifies features of authoritarian democratic and liberal styles of management, their advantages and disadvantages taking into account the changes in

company's internal and external environment. Types of personal policy are described with regard to the level of its influence on the company's staff. Considerable attention is paid to ways of enhancing the manager's authority, staff training in personnel marketing and leasing in accordance with the imperative of the time.

Keywords: manager's authority, manager's work, personnel policy, personnel marketing and leasing.

UDC 005.336.6:005.34-057.177.2

*Статья поступила
в редакцию 13.04. 2015 г.*

Е. В. ВОРОНЦОВ, Е. И. ЛУКЬЯНОВА

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В СТРУКТУРЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследуется интеллектуальная составляющая инновационного потенциала предприятия. Обоснована значимость интеллектуальных ресурсов и их структурных компонентов в современном мире. Определена роль человеческих, социально-экономических и организационных ресурсов при осуществлении инновационной деятельности предприятия.

Ключевые слова: инновационный потенциал, интеллектуальные ресурсы, человеческие ресурсы, организационные ресурсы.

УДК 330.101.542

Развитые страны мира системно осуществляют интеллектуализацию экономики, видя в этом основной источник получения добавленной стоимости и качественного обновления физического капитала. Не является исключением в этом процессе и Республика Беларусь, которая традиционно отличается высоким интеллектуальным уровнем специалистов и ученых. Интеллектуальные возможности позволяют промышленному предприятию обеспечить инновационный путь развития. Успех этой деятельности зависит от целенаправленного накопления и эффективного использования не только традиционных (денежных и материальных), но и интеллектуальных ресурсов. Однако при оценке инновационного потенциала, как правило, учитываются только традиционные ресурсы, которые легко оцениваются количественными показателями, в то время как большой спектр интеллектуальных ресурсов выпадает из поля зрения исследователей и практиков, что не позволяет в полной мере использовать возможности предприятия и получить высокие результаты.

Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Елена Ивановна ЛУКЬЯНОВА (luelena2006@tut.by), аспирантка кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Bibliography

1. *Райсберг, Б. А.* Управление экономикой : учеб. / Б. А. Райсберг, Р. А. Фатхутдинов. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 784 с.
Raysberg, B. A. Upravlenie ekonomikoy [Management of the economy] : ucheb. / B. A. Raysberg, R. A. Fathutdinov. — M. : Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1999. — 784
2. *Воробьев, Л. А.* Основы управления производством : учеб. пособие / Л. А. Воробьев. — Минск : Ураджай, 1996. — 127 с.
Vorobev, L. A. Osnovyi upravleniya proizvodstvom [Fundamentals of production management] : ucheb. posobie / L. A. Vorobev. — Minsk : Uradzhay, 1996. — 127 p.
3. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб.— М. : ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
Upravlenie personalom organizatsii [Management personnel of the enterprise] : ucheb. / pod red. A. Ya. Kibanova. — 2-e izd., dop. i pererab.— M. : INFRA-M, 2002. — 638 p.
4. Рыночная экономика: Словарь-справочник / Е. Ф. Герштейн [и др.] ; под общ. ред. А. В. Шевчука. — Минск : Выш. шк., 1992. — 254 с.
Ryinochnaya ekonomika: Slovar-spravochnik [Market economy: reference Dictionary-book] / E. F. Gershteyn [i dr.] ; pod obsch. red. A. V. Shevchuka. — Minsk : Vyish. shk., 1992. — 254 p.
5. Стиль и методы руководства : сб. / сост. Г. Х. Попов, Г. Л. Подвойский. — М. : Моск. рабочий, 1985. — 208 с.
Stil i metody rukovodstva [Style and methods of management] : sb. / sost. G. H. Popov, G. L. Podvoyskiy. — M. : Mosk. rabochiy, 1985. — 208 p.
6. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. / Н. И. Кабушкин. — Минск : БГЭУ, 1996. — 284 с.
Kabushkin, N. I. Osnovyi menedzhmenta [Fundamentals of management] : ucheb. / N. I. Kabushkin. — Minsk : BGEU, 1996. — 284 p.
7. Записная книжка руководителя сельскохозяйственного предприятия : сб. / сост. Н. Г. Рак. — М. : Моск. рабочий, 1988. — 344 с.
Zapisnaya knizhka rukovoditelya selskohozyaystvennogo predpriyatiya [Notebook operator of the undertaking] : sb. / sost. N. G. Rak. — M. : Mosk. rabochiy, 1988. — 344 p.
8. Управление персоналом : учеб. пособие / С. И. Самыгин [и др.] ; под ред. С. И. Самыгина. — Ростов н/Д : Феникс, 2001. — 512 с.
Upravlenie personalom [Personnel management] : ucheb. posobie / S. I. Samyigin [i dr.] ; pod red. S. I. Samyigina. — Rostov n/D : Feniks, 2001. — 512 p.
9. *Беляцкий, Н. П.* Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2002. — 352 с.
Belyatskiy, N. P. Upravlenie personalom [Personnel management] : ucheb. posobie / N. P. Belyatskiy, S. E. Velesko, P. Roysch. — Minsk : Interpresservis : Ekoperspektiva, 2002. — 352 p.
10. *Корчагина, А. С.* Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы : учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Клочкова. — 2-е изд., стер. — М. : Экзамен, 2007. — 288 с.
Korchagina, A. S. Upravlenie personalom. Otveti na ekzamenatsionnyye voprosyi [Personnel management. Answers to exam questions] : ucheb. posobie dlya vuzov / A. S. Korchagina, M. S. Klochkova. — 2-e izd., ster. — M. : Ekzamen, 2007. — 288 p.
11. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. — 312 с.
Maslov, E. V. Upravlenie personalom predpriyatiya [Management personnel of the enterprise] : ucheb. posobie / E. V. Maslov; pod red. P. V. Shemetova. — M. : INFRA-M ; Novosibirsk : NGAЕiU, 2000. — 312 p.