

имушество, в данной модели является информация. Наличие полной и своевременной информации от потребителя позволяет вести бизнес, практически не создавая запасов ни готовой продукции, ни комплектующих и сырья как на складах, так и в каналах товародвижения. Прямая модель бизнеса требует высокой стратегической культуры предприятия и снижает риск потери ликвидности бизнеса в результате устаревания технологий, положенных в основу произведенной продукции.

Для белорусских предприятий привлекательными выглядят две модели: прямой бизнес и брендирование товара, поскольку обе они не требуют серьезного привлечения финансового и технологического капитала. Они требуют высокой творческой культуры персонала.

*Беляцкий Н. П., БГЭУ (Минск),*

*Ройш П., Высшая школа Дортмунда (Германия)*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

В каждом учебном заведении мира управление человеческими ресурсами HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) является неотъемлемой частью цикла дисциплин менеджмента. Понятие человеческих ресурсов касается персонала, отдельного человека как личности (персоны). Слово «персонал» не имеет множественного числа и, наоборот, «кадры» – единственного. Акцент на человеческие ресурсы отдельного сотрудника, его качества, знания, опыт, способности и неповторимость личности соответствуют рационалистическому подходу к управлению персоналом с целью создания возможностей максимизировать производительность каждого работника. Базовая рационалистическая концепция делает приоритетным управление предприятием, чтобы оно давало максимальную продукцию от труда работников. Она сформировала классический подход к управлению персоналом как специальной, отдельной функции управления организацией, которая выполняется преимущественно кадровой службой – функции управления кадрами. Однако такая упрощенная установка и натуралистическое понимание взаимосвязей человека и производства без рассмотрения симметричности и адекватности прямых и обратных связей была подвергнута критике еще в конце 1920-х годов основоположником кибернетических начал природы А.А. Богдановым. Он отвергал сужение влияния руководителя на работника только через контрольные процедуры и организационные действия. Развитие системы «руководитель – сотрудник» гораздо многограннее, чем «руководитель – подчиненный».

Акцент на человеческие ресурсы как ресурсы личности соответствует поведенческому или отношенческому подходу с целью создания организационной культуры, которая приоритетнее формализованных, рационалистических подходов. Данная парадигма «индивидуализирует» управление персоналом, она учитывает потребность в новом качестве менеджмента, а главное – перспективы развития сотрудников и организации, где они работают, обеспечивая их взаимные карьеры, устойчивость, безопасность.

При управлении человеческими ресурсами сотрудник рассматривается как личность, а ориентация на сотрудника индивидуализирована. Это адаптация к каждому работнику с параллельным учетом индивидуальных особенностей и должностных требований, а также целей предприятия. Иначе говоря, HRM включает также и деловое администрирование. Ценностные ориентации фирмы находятся на первом плане, но они неотделимы от индивидуализации рабочих процедур. Задача менеджера состоит в том,

как соединить или, может быть, обособить технику применения правил и организационных процедур с индивидуальными свойствами их исполнителей, а) обеспечить формирование и, главное, развитие тех качеств, которые необходимы: а) себе, б) сотрудникам, в) решению задач и выполнению функций, г) собственникам.

Нелегко отказаться от того подхода к управлению персоналом, который ограничивается организацией труда и мотивацией работников в процессе их деятельности на основе принципов и методов воздействия на их работу. HRM опирается на взаимодействие руководителя и сотрудников в процессе совместной деятельности.

В 1980-е годы от выражения «управление человеческими ресурсами» морщились лбы у менеджеров на предприятиях большинства западных стран. В начале XXI века упоминание о необходимости внимания к управлению персоналом не вызывает сомнения на белорусских предприятиях, а западные фирмы структурировали это понятие весьма глубоко и рассматривают менеджмент персонала как ядро любого другого менеджмента. Между тем идея управления персоналом в том, что в центре стоит человек не как единица измерения (рабочая сила), не как фактор производства или элемент построения организационной структуры, объект-субъект управления или «инстанция» администрирования. Менеджмент персонала – это управление человеком, который представлен своими личными качествами. Они неотделимы от его профессиональных способностей, компетентности, деловых возможностей и интересов. Совокупность этих качеств есть сам сотрудник. Они интегрированы в общий процесс менеджмента, представляют его единственно активную часть и требуют особого управления. Его названия «управление человеческими ресурсами» HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM), «управление персоналом», «менеджмент персонала» выкристаллизовались из особенностей языковых трактовок одинаковых понятий. Это тождественно равные понятия.

Управление людьми в организациях оказалось столь обширной сферой деятельности, что она была разделена уже в начале XX века на отдельные блоки и виды. Часть из них впоследствии назвали общими и специфическими функциями менеджмента. Другая, более специальная, составила содержание отдельных профессий, научных дисциплин и областей практической деятельности.

Принципы эффективного управления человеческими ресурсами включают ориентацию на успехи организации и профессионализм, что обеспечивается индивидуализацией работы с персоналом, ориентацией на клиентов и на качество, а также вниманием к различным техникам безопасности и гарантиям сотрудников.

Управление персоналом – не самоцель. Оно служит успехам организации, выполняет сервисные функции по отношению к ним, а также сотрудникам, потому что гарантировать рабочие места могут только успешно работающие предприятия. Успехи в управлении персоналом измеряются критериями успехов его предприятия, а не отдельных его подразделений.

В будущем руководители станут партнерами сотрудников, а сотрудники – стратегическими партнерами топ-менеджмента. Но для такого стратегического партнерства нужны преобразования, которые вызваны объективными предпосылками внешней среды. Они затрагивают организационные формы, корпоративную культуру, производственный климат и прежде всего HRM.

Управление персоналом состоит из функций, важнейшие из которых направлены на извлечение пользы от сотрудников. Глобализация экономики привела к переосмыслению функций управления человеческими ресурсами на оперативном и стратегическом уровнях. Современная фаза радикальных преобразований классического менеджмента имеет отношение прежде всего к менеджменту персонала. Он стал ядром этих преобра-

зований, причем независимо от исходного состояния самого управления той или иной организации. Благодаря этому ядру возможен «туннельный» эффект на пути к современной организации в странах переходной экономики, возможен резкий прорыв, импульс в развитии управленческих отношений. Прежде всего речь идет о преодолении социально-психологического барьера при восприятии самого управления человеческими ресурсами.

*Бердин А. Ю., ОАО «Гомельстекло» (Гомель)*

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КЛАСТЕР-МЕТОДА В ПЛАНИРОВАНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Процесс маркетинговых исследований предполагает проведение ряда последовательных этапов, начальными из которых являются проведение сбора данных и подготовка информации для анализа. При сборе информации для оценки и планирования маркетинговой деятельности зачастую мнения экспертов являются если не решающим, то доминирующим фактором для принятия того или иного решения. Однако общеизвестно, что экспертная оценка будет иметь искажение через призму субъективности личности. То есть результаты любого экспертного анализа являются субъективными по своей природе и легко могут быть оспорены при возникновении определенного конфликта интересов. Следовательно, необходимо оперировать более категоричной информацией, которая в существующих экономических условиях хозяйствования должна явиться веским аргументом в пользу решения того или иного экономического вопроса. Поэтому оптимальным будет считаться вариант, когда неформализованную информацию можно обработать через набор формализованных методов.

Для объективности принимаемого решения необходимо по всей совокупности актуализированных респондентами значений переменных детерминировать принадлежность опрошенных потребителей к тому или иному кластеру. Ведь после проведения факторного анализа исследователь располагает только рядом детерминирующих факторных признаков, которые распространяют область своего влияния на всю представленную совокупность респондентов в выделенных процентных соотношениях или степенях влияния.

Кластерное структурирование позволяет наделить каждого рассматриваемого респондента (потенциального потребителя) характерными чертами, присущими каждому из выделенных кластеров и с той или иной степенью вероятности определить вектор маркетинговой лояльности опрошенных респондентов. Иными словами, необходимо детерминировать каждого конкретного респондента по его доминантному факторному признаку, чтобы на основе полученных данных можно было составить приблизительную сегментированную картину потребительского отношения к исследуемому вопросу.

Поставленная задача может быть решена экспертным методом, и поскольку возможный алгоритм отнесения индивида к тому или иному кластеру неоднозначен, лучше привлекать к оценке нескольких экспертов. Это, с одной стороны, позволит получить более объективную информацию, а с другой – может несравнимо усложнить структуру экспертного детерминирования и привести к существенным погрешностям вследствие высокой степени несогласованности экспертов. Для сведения к минимуму данных рисков рекомендуется для всех экспертов использовать унифицированный метод оценки, который предварительно согласовывается.