

жения затрат на производство, сокращение диспаритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию;

- увеличение финансирования социальной сферы для повышения качества жизни на селе и закрепления кадров специалистов;
- реформирование землепользования в стране.

Либерализация экономических отношений в сельском хозяйстве позволит быстро преодолеть переживаемые трудности и органично интегрировать в мировой аграрный рынок.

Н.П. Беяцкий
БГЭУ (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БЕЛАРУСИ И ЗАПАДНЫХ СТРАН

Исследования в Беларуси проводились в 2003 г. на ОАО “Мозырьдрев”, РУП “МТЗ”, заводе “Спутник”, ОАО “ЭНВА”, ОАО “Молодечно-торг”, ОАО “Полимир”, ОАО “Юнона” и других предприятиях различных размеров, отраслей и форм собственности путем опроса руководителей и специалистов. Методика опроса была адекватной проекту исследования управления человеческими ресурсами, далее HRM, которое было выполнено в 2000 г. и охватывало 11 западных стран, 238 предприятий из различных отраслей производства и услуг (источник: Scholz Ch. Personalmanagement. 5 Aufgag. Munchen. 2000). Размеры предприятий: до 1200 человек — 28 %, 1200—5000 — 36,5 %, более 5000 — 35,5 %. Германия была представлена 51 предприятием, Австрия — 49, Испания — 43, Франция — 37, США — 13.

Далее приводятся некоторые результаты сравнительного анализа эмпирических данных опроса в европейских странах, включая Беларусь (табл. 1).

Таблица 1

Горизонты планирования потребностей в персонале

Вариант ответа	Ответы респондентов различных стран (в процентах к числу опрошенных)							
	Германия	Австрия	США	Франция	Испания	РБ	Другие*	Средняя величина**
Не планируется	4	-	10	18	7	5	14	10
Менее 1 года	23	31	30	47	27	10	35	29
1—2 года	43	33	30	3	34	65	23	33
Более 2-х лет	30	37	30	32	32	20	28	30

* К числу других стран относятся Греция, Швейцария, Мексика, Ирландия, Канада.

** Без РБ.

Вознаграждения за повышение производительности труда, повышение квалификации, вознаграждение за инновации, а также гибкость, активность и приспособленность сотрудников занимают доминирующие позиции при достижении рыночной активности среди авторов отечественных руководителей и специалистов. В Германии основной акцент ставится на раннее признание результатов труда (87 %), проведение и участие в семинарах с целью повышения квалификации, вклад менеджмента персонала на успех фирмы. Руководители и специалисты США и Франции полагают, что именно полное удовлетворение потребностей и запросов клиентов и эффективная система управления персоналом обеспечат успех компании. По средневзвешенным величинам итоговых значений можно сказать, что первое место среди факторов достижения рыночной активности занимает непосредственно “вклад менеджмента персонала в успех фирмы”.

Далее по рейтингу ответов, следует повышение квалификации работников, гибкость, активность и приспособленность работников, а также вознаграждение за повышение производительности труда. Следовательно, эффективно действующий механизм HRM имеет решающее значение в успехе функционирования всего предприятия или организации в целом.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последнее время привели к тому, что ведущие компании взяли на себя ответственность за обновление квалификации своих сотрудников. Организация индивидуального развития стала одной из основных функций управления человеческими ресурсами, а его бюджет — наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих предприятий и организаций.

Помимо непосредственного влияния на финансовый результат, развитие персонала способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преимущество в HRM, и позволяет справиться с кризисной ситуацией. В чем же нуждаются нынешние топ-менеджеры и остальные сотрудники организаций и предприятий Республики Беларусь и других стран (табл. 2)?

Таблица 2

Потребности топ-менеджеров и сотрудников

Вариант ответа	Ответы респондентов различных стран (в процентах к числу опрошенных)							
	Германия	Австрия	США	Франция	Испания	РБ	Другие	Средняя величина
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Топ-менеджеры								
Самореализация	71	80	57	86	55	90	64	72
Статус	52	70	43	54	31	57	36	49

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доверие к себе	46	46	14	29	36	62	27	37
Признание, оценка	63	59	57	66	45	78	66	62
Опыт, знания	60	52	43	23	33	86	39	48
Внимание к себе	56	57	71	21	21	35	41	43
Безопасность, статус-кво	23	46	71	21	14	35	25	34
Самостоятельность	18	70	50	29	50	92	61	62
Другие сотрудники								
Самореализация	52	57	67	33	62	86	45	57
Статус	27	43	50	31	7	57	16	33
Доверие к себе	44	39	33	22	33	73	50	42
Признание, оценка	81	87	100	61	67	81	89	81
Опыт, знания	58	59	100	64	43	97	59	68
Внимание к себе	65	65	67	31	48	43	55	53
Безопасность, статус-кво	60	54	-	67	36	60	36	52
Самостоятельность	48	41	83	14	12	90	43	47

Для руководителей основными недостающими потребностями выступают самореализация — 72 %, признание и оценка окружающими своих достижений — 62 %, самостоятельность — 62 %. В свою очередь, признание и оценка (81 %), недостаток опыта и знаний (68 %) и самореализация (57 %) — являются наиболее важными потребностями для всех работников. Отметим, что не последнее место среди потребностей сотрудников занимает “недостаток внимания к себе” (США — 67 %, Германия, Австрия — 65 %, Испания — 48 %), а также “безопасность и статус-кво” (Германия — 60 %, Франция — 67 %) (табл. 3).

Таблица 3

Применение содержательных частей, дисциплин и программ повышения квалификации руководителями предприятий

Вариант ответа	Ответы респондентов различных стран (в процентах к числу опрошенных)							
	Германия	Австрия	США	Франция	Испания	РФ	Другие	Средняя величина
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коммуникационные способности	88	80	78	87	67	78	81	79

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управленческие отношения	88	83	50	84	67	67	86	75
Техника индивидуальной работы	64	40	29	40	40	62	63	48
Управление временем	43	35	43	23	36	54	44	40
Оценка результатов работы	51	35	43	57	36	97	74	56
Техника разрешения конфликтов	54	53	29	41	48	57	63	49
Проектный менеджмент	63	57	43	47	38	32	72	50
Мотивация	37	36	14	27	40	43	30	32
Групповая динамика (командное лидерство)	61	41	57	30	52	32	74	50
Менеджмент качества	67	71	57	63	64	76	84	69
Системное мышление	30	23	29	8	14	62	31	28
Делегирование полномочий	52	30	17	55	40	46	53	42
Иностранные языки	54	55	-	69	52	24	43	49
Нейролингвистическое программирование (НЛП)	11	10	-	-	-	-	10	10
Медитация	-	-	-	-	-	-	-	-
Тренинги	58	63	71	73	64	16	46	56

Возможно респонденты фактическое состояние факторов подменяли желаемым, но, тем не менее, очевидна близость ответов на белорусских предприятиях и в других странах по направлениям развития персонала, на предприятиях Республики Беларусь тренингов и проектного менеджмента также очевидна.

Интернационализация HRM белорусских предприятий приоритетно включает HRM предприятий — иностранных партнеров, особенно деловых культур других стран и динамику внешнего рынка данной фирмы. Будущие эволюционные изменения организационных структур и HRM предопределяются революционными технологическими изменениями производства.