

Из вышеизложенного следует, что перенесение западных систем оплаты труда в существующие условия отечественных предприятий нецелесообразно.

Механизм стимулирования должен быть адекватным к современным условиям. Поиск новых методов, способствующих активизации трудового поведения, должен протекать с учетом прогрессивных тенденций в организации заработной платы и последних достижений науки о труде, в частности, современных теорий мотивации труда. Особенно важно учесть эти положения при организации заработной платы в сфере услуг – предприятий торговли, которые занимают особое место в процессе движения товаров от производства к потреблению, выполняя посредническую распределительную, стимулирующую, регулирующую и информационную функции. Однако они способны выполнять при наличии определенных предпосылок, к которым можно отнести прежде всего создание конкурентной среды и стимулирования сбыта продукции, включая поощрение потребителей, посредников и собственного персонала. В социально-экономической ситуации, которая складывается в последнее время в РБ, ведущим мотивом для работников торговых предприятий все же выступает уровень оплаты труда, поскольку сохраняется тенденция низкого уровня заработной платы по сравнению с другими отраслями национальной экономики.

Поэтому внедрение новых моделей организации заработной платы на предприятиях торговли, учитывая зарубежный опыт экономически развитых стран Запада, окажет воздействие на эффективность и результативность их деятельности.

<http://edoc.bseu.by>

Н. П. Беляцкий

ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Исходными принципами и первичными источниками развития современной организации служит личностный потенциал каждого сотрудника, его деловые качества. Регулирование процессами формирования, развития и реализации таких потенциалов составляет основу инновационных стратегий менеджмента персонала.

Факторы успеха на рынке одновременно стали формами выживания предприятия. Причем каждый из этих факторов связан с деятельностью сотрудников. Предприятие вынуждено быть способным адаптироваться к скорости изменений рыночной среды. Поэтому обновление и непрерывное развитие персонала составляет основу инновационного менеджмента.

Традиционная организация имеет выраженную иерархию, ориентирована на контроль и организационную структуру управления с жестко фиксированными задачами каждому подразделению. Организация нового типа ориентирована на управление процессами и персоналом. Инновационный характер управления людьми в такой организации обуславливается прежде всего приоритетом сотрудника, а не результата. Персонал — не стоимостный “фактор” производства, рабочая сила, подчиненные, а основа и источник успеха, потенциал организации, сотрудники. Не человек зависит от результата, как исполнитель производственных задач, а результат зависит от человека, его образования, развития, деловой активности.

Процессы изменений, в которые включено предприятие, невозможны без изменений требований к самим сотрудникам. Значительная часть из них оказалась не готова к работе в условиях неопределенности, финансовых рисков и экономически сложного времени. Но большинство выражает положительное отношение к оценке результатов своей работы. Интерес представляют результаты опроса, проведенные в Беларуси автором в 1998гг. в сравнении с аналогичным опросом в других странах (процент положительных ответов).

Содержание ответов	Страны					
	США	Япония	ФРГ	Беларусь		
				Слушатели ВШУБ БГЭУ	Слушатели АУ при призы РБ	Сотрудники АО Свитанок
По возможности я не хочу сравнения эффективности моей работы	11	32	12	7	0	23
Сравнение необходимо проводить, но без придания гласности его результатов	5	17	3	14	0	3
Сравнение необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты	6	12	1	10	45	24
Сравнение необходимо проводить и информировать каждого о его сильных и слабых сторонах	78	39	84	69	55	50
Итого	100	100	100	100	100	100

Практика управления персоналом показывает, что оценка сотрудников происходит наиболее успешно в тех случаях, когда методы и критерии такой оценки выбираются в зависимости от задач, ситуации и желаний руководителей по согласованию с сотрудниками. Основой успеха служит систематическая оценка персонала. Это означает оценку на основе одинаковых правил и целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки не означает ее унификацию. Она предполагает ориентацию на определенную систему методов.

Возникновение трудностей экономического роста наряду с оценкой персонала породили новые для белорусских предприятий проблемы и функций, которые придают управлению персоналом инновационный характер:

- планирование и развитие персонала
- подготовка предпринимателей и развитие предпринимательской деятельности отдельных подразделений предприятия, особенно государственного менеджмент времени и деловая активность персонала
- индивидуальное планирование карьеры сотрудников
- техника кадрового регулирования
- стратегический менеджмент персонала как концептуализация развития политики предприятия.

<http://edoc.bseu.by>

Н. П. Беляцкий, П. Ройи

ТЕХНИКА ПОДБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ — Assessment-Center

Примерно с конца 70-х годов все более распространяется новый метод оценки персонала, который получил название “Assessment-Center” и используется наиболее часто при определении путей развития, прогнозирования успеха и поведения персонала. Это скорее не новый метод, а “конгломерат методов”. В его состав входят уже известные и апробированные производственной и психологической практикой тесты.

Принципиальные соображения, которые лежат в соединении различных методов в единый комплекс, относительно просты.

Каждый метод оценки достаточно силен в своей области применения, но он имеет также и определенные ограничения использования. Несистемное и несструктурированное использование большинства оценочных инструментов, например, таких как анализ автобиографии, оценка деловых качеств, собеседование с сотрудником, привело к созданию комплексной системы методов оценки