

## СТРАТЕГИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

*В.В. Бондаренко*

*Пензенский государственный педагогический университет*

Рассматриваются вопросы применения стратегических подходов к организации управленческого труда. В результате выполненного анализа делается заключение о том, что стратегический персональный менеджмент должен ориентироваться не только на нужды организации. Его политика должна учитывать личные устремления и потребности. В связи с этим важной задачей должно стать повышение профессионального статуса работника, как на внешнем, так и на внутриорганизационном уровнях.

Стратегическое развитие подходов к организации управленческого труда направлено на формирование и создание условий для обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков и личных качеств с целью повышения уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности.

Большая часть процесса стратегического развития в современной организации должна быть направлена на формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию. При этом особое внимание следует уделять развитию интеллектуального капитала и культивированию организационного, командного и индивидуального обучения, планированию подходов к стимулированию самостоятельного развития (самообучения) с соответствующей поддержкой руководства. Существенно важно развивать базу умений и навыков, интеллектуальный капитал, необходимый организации, а также следить за тем, чтобы текущие и будущие потребности организации удовлетворялись за счёт использования научной организации труда. Таким образом, стратегический самоменеджмент нацелен на создание целостной и всеобъемлющей модели развития персонала.

Политика персонального менеджмента тесно ассоциируется с тем аспектом управления человеческими ресурсами, который занимается инвестированием в людей и развитием человеческого капитала организации. По словам Кипа, зарубежного исследователя в области самоменеджмента: «Одной из основных целей является создание условий, при которых будет реализован скрытый потенциал работников. Данный потенциал, как правило, включает не просто способность приобретать и использовать новые знания, умения и навыки, но также и накопленные нереализованные идеи о путях совершенствования деятельности организации».

Стратегический самоменеджмент решает следующие задачи:

- улучшение деловых качеств руководящих работников;
- развитие стратегической способности к самоменеджменту;
- управление знаниями;
- разработка стратегий индивидуального обучения;
- совершенствование организационного обучения и создание самообучающейся организации;
- формирование интеллектуального капитала.

Знание является результатом обучения. При этом, если разработанная стратегия управления знанием реализуется систематически, организационное обучение будет наращивать свой потенциал.

Управление знанием основано на отношении к знанию, как к ключевому ресурсу. Оно включает трансформацию ресурсной базы знания путём выявления релевантной информации и затем — обмен ею с целью стимулирования обучения.

Целью этого процесса является генерация потока знания и последующее ускорение его движения от организации в направлении индивидуальных объектов обучения.

Хотя стратегический персональный менеджмент ориентируется на нужды организации, его политика должна учитывать и личные устремления и потребности. В связи с этим, важной задачей должно стать повышение профессионального статуса работника, как на внешнем, так и на внутриорганизационном уровнях.

В январе–мае 2004 года при участии экспертов по персональному управлению отечественными исследователями было проведено социологическое исследование, направленное на выявление роли самоменеджмента в процессе профессионализации личности.

Важно подчеркнуть, что опрошиваемые люди представляют собой активную часть молодёжной студенческой среды, в большей степени нуждающуюся в использовании навыков персонального менеджмента. Всего было опрошено 1230 человек. Проводилось исследование таких вопросов, как: роль самоменеджмента; где люди приобретают навыки персонального управления; когда у человека возникает необходимость в самоуправлении.

Как показали результаты опроса, после 30 лет необходимость планирования на всех этапах развития карьеры понимают в большей степени, нежели в других возрастных группах.

Наиболее актуальным же для представителей данной возрастной категории является планирование должностного развития (40%).

Необходимость изучения персонального менеджмента в вузе признают практически в равной степени опрошенные всех возрастных категорий.

Представляет интерес и распределение ответов, касающихся эффективности форм обучения. Лидирующее положение занимают тренинги (43,3%).

Сравнительный анализ ответов респондентов разных возрастных групп показывает, что подавляющее число участников опроса считают свой уровень самоуправления скорее высоким, чем низким.

При этом представители возрастной категории от 25 до 30 лет наиболее самокритичны. Всего 11% из них считают свой уровень самоменеджмента высоким, тогда как после 30 лет количество респондентов, придерживающихся аналогичного мнения, повышается до 44%.

Интересно, что и низким свой уровень самоуправления наиболее объективно оценивают именно респонденты, принадлежащие к возрастной категории от 25 до 30 лет (11% считают его низким). Оптимизм молодежной аудитории связан, с тем, что ей свойственно меньше задумываться над пониманием сущности самоменеджмента. Среди представителей старших возрастных групп сомневающимися в этом гораздо больше (от 25 до 30 лет — 22%, от 30 лет — 8%).

Интеллектуальный капитал состоит из неосязаемых активов организации. Они могут относиться к потребителям (бренды, лояльность), к организации (корпоративная экспертиза, накопленное знание, коммерческие секреты, системы и методики) и к индивидуальным работникам (ноу-хау, способности, особые умения и навыки). Последнее составляет человеческий капитал организации, где собственно и концентрируются стратегии развития интеллектуального капитала.

Для максимальной эффективности применения различных подходов к планированию необходимо показать их логические взаимосвязи. Стратегическую цель можно изобразить в виде «сходящейся» воронки, устремленной к конкретной цели (рис. 1).



Рис. 1. Программа достижения стратегической цели

Стрелками изображены сходящиеся к этой цели средства, ресурсы, подзадачи. Стрелками показаны внутренние и внешние возможности, которые задают допустимые направления движения из исходной точки.

Данная программа хороша в проблемных ситуациях, т. е. когда есть некое общее направление движения, но нет четкого представления о желаемом результате.

Примером подобной программы является личный стратегический план, оформленный с помощью метода структурирования внимания. Чем дальше от фокуса внимания, тем менее «проектными» становятся содержащиеся в системе указатели на дела, тем больше появляется замыслов, надцелей и т. п. конструкций, задающих не четко определенный результат, но некий набор возможных направлений движения и саморазвития, далеко не каждому из которых суждено стать воплощенным в жизнь.

Наличие данных факторов позволяет соотносить возможности, предоставляемые внешней средой, с собственными желаниями и возможностями, и выбирать оптимальный путь дальнейшего движения; в частности — формулировать конкретные цели на ближайшую перспективу.

На рис. 2 оперативный уровень программы, близкий к исходному моменту планирования, заполнен четкими проектами (взаимозависимыми в календарно-ресурсном графике).



Рис. 2. Подходы к самоменеджменту

Более далекие проекты, находящиеся в зоне «стратегического предсознания», зачастую еще не оформлены, скорее всего, это только идеи. Ее задают только достаточно абстрактные надцели и ключевые области и, возможно, стратегическая цель.

Таким образом, стратегии развития персонального управления в своих подходах к повышению эффективности организации должны ориентироваться на долгосрочную перспективу:

- снабжение менеджеров информацией о том, чего от них ожидают;
- предоставление возможности сверить цели, согласно которым будет оцениваться эффективность работы менеджеров, и определить области несоответствия, в которых необходимо повысить уровень компетентности;
- выявление менеджеров, обладающих определённым потенциалом, стимулирование их к составлению и выполнению планов личного развития и создание условий для обеспечения требуемого развития, обучения и опыта, с тем, чтобы подготовить менеджеров к выполнению более сложных задач индивидуального и организационного характера;
- формирование условий для сохранения преемственности руководителей и создания системы, регулирующей и контролирующей данный процесс.

### Литература

1. Адаир Д. Ж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: Изд-во «Эксмо», 2003.
2. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. — СПб.: Питер, 2004.
3. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль временем. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
4. Добротворский И. Л. Менеджмент: Эффективные технологии. — М.: Издательский дом «Инфра-М», 2002.
5. Каунт Д. Организуй себя: Пер. с англ. / Под. ред. И.В. Андреевой. — СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.
6. Сундин Х. Организованный менеджер: Пер. с швед. — М.: Финансы и статистика, 2004.
7. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
8. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса. — М.: Дело, 2000.