

## ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

*Людмила Стэмплевска, доктор  
Академія Фінансов и Бизнеса Вистула  
Сергей Левашов  
Европейская Школа в Варшаве  
[l-stemplewska@wp.pl](mailto:l-stemplewska@wp.pl)*

### СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

Управление вовлеченностью работников приравнивается к процессу воздействия руководства на работников таким образом, чтобы их работа была более эффективной, а они отличались высоким уровнем креативности, скрупулезности и энтузиазма по отношению к выполняемой работе.

Молодые, часто неопытные работники имеют большие ограничения из учета отсутствия опыта, и характеризуются чертами, которых не достаёт пожилым людям, то есть скоростью, способностью ориентироваться в мире интуиции и ИТ-инноваций. Отношение руководства к подчиненным будет вдохновением на борьбу за улучшение ситуации, в которой находятся работники.

Человеческий капитал необходим для надлежащего функционирования предприятия и определяет его экономический потенциал<sup>1</sup>. Стоимость фирмы составляют люди, они являются капиталом, в который нужно инвестировать. Из учета такого подхода во многих современных фирмах и формируется политика управления персоналом, определяющая цели, методы и задачи, которым должно соответствовать эффективно функционирующее предприятие. Предметом интереса отдела кадров с этой точки зрения являются молодые люди как активные субъекты в достижении индивидуальных и организационных целей, то есть работники в количественном и качественном выражении, их вовлеченность в деятельности коллектива и фирмы.

Повышение вовлеченности управленческих кадров в процессы планирования занятости, развития, мотивации и контроля работников осуществляется с помощью так называемой децентрализации, кадровых решений. К особо важным кадровым решениям относятся, среди прочего, развитие партиципации работников, развитие их креативности и навыков, а также индивидуализации.

Исходя из важности вышеперечисленных вопросов, целью работы является анализ и оценка уровня развития современной системы вовлеченности в работу молодых работников в польских торговых фирмах.

Главной исследовательской проблемой является получение ответа на вопрос, как молодые работники оценивают уровень своей вовлеченности и вовлеченности других в рабочий процесс в данной актуальной реальности.

Данной цели были подчинены эмпирические исследования, анализ которых позволяет верифицировать тезис работы, что вовлеченность в работу молодых работников находится на высоком уровне.

Люди составляют важнейший ресурс и капитал современных фирм. Стратегические действия, реализация целей и задач, которые должно решать предприятие, невозможны без участия человеческого фактора даже в ситуации применения высоких технологий.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами

В системном подходе к управлению персоналом следует выделить три основных компонента – кадровую стратегию, кадровые процессы и инструменты. Кадровая стратегия является неотъемлемой частью стратегии всей организации, кадровые процессы, в свою

---

<sup>1</sup> Л. Стэмплевска, *Человеческий капитал польских и украинских предприятий в условиях изменчивой экономической среды*, Издательство Болгарской академии наук „Проф. Марин Дринов“, София 2020, с. 68.

очередь, интегрированы с основными бизнес-процессами, а инструменты являются методом решения различных кадровых вопросов. В самом центре этих трех компонентов находятся «актеры», действующие в рамках кадровой функции, – операционные менеджеры и менеджеры по персоналу<sup>2</sup>.

Можно подчеркнуть, что текущая тенденция в управлении человеческими ресурсами в организациях направлена на преобразование человеческих ресурсов в человеческий капитал, от которого в значительной мере зависит стоимость фирмы. С целью реализации этих предположений необходимо развивать данную область в направлении<sup>3</sup>:

- конструктивного и продуктивного сотрудничества;
- формулирования целей и задач по улучшению работы;
- модернизации информационных и мотивационных систем;
- рациональных решений и последовательного внедрения;
- непрерывного образования в интеллектуальной организации – обучающейся.

В прошлом к наиболее частым в употреблении относились следующие термины: кадровая политика, персональная политика, корпоративная политика занятости, управление персоналом, управление человеческим фактором. Также можно встретить попытку изложить и назвать весь спектр действий, составляющих персональную функцию организации, с использованием подхода, приближенного к подходам, применяемым в западной литературе. Это понятно, поскольку дальнейшее развитие кадровой функции в Польше не будет отличаться от общих тенденций в других странах. Однако чтобы эта функция была эффективной, она должна учитывать польские условия и специфику организационной культуры отдельных предприятий<sup>4</sup>.

Большой вклад в концепцию управления человеческими ресурсами внесли такие британские ученые, как Дэвид Гест, Карен Легге, Крис Хендри и Эндрю Петтигрю, Кейт Сиссон и Джон Стори.

Первый из них, Гест, в своих исследованиях принял вышеупомянутую Гарвардскую модель и развил ее, вводя четыре цели: стратегическая интеграция, сильная вовлеченность, высокое качество и гибкость. В концепцию стратегической интеграции Гест включил способность включения проблематики управления человеческими ресурсами в свои стратегические планы и уверенность в том, что линейные руководители при принятии ключевых решений отождествляют себя с проблемами управления человеческими ресурсами.

Сильная вовлеченность понимается как установление прочной идентификации каждого работника с предприятием, высокое качество, включающее вопросы управления во многих областях, таких как качество продукции, услуг, предоставляемых предприятием, качество управления работниками и инвестиции в лучших работников. Гибкость – это открытость к изменяющимся обстоятельствам, которые могут возникнуть в каждой организации<sup>5</sup>.

Исследования другого английского ученого, Карен Легге, можно резюмировать в приведенном ниже определении. По ее мнению, «кадровая политика должна быть интегрирована со стратегическим бизнес-планированием и использоваться для укрепления правильной (или изменения неправильной) организационной культуры; человеческие ресурсы ценны и являются источником конкурентного преимущества; их можно наиболее эффективно использовать посредством последовательной политики, способствующей вовлеченности, которая в результате развивает в работниках желание действовать гибко для достижения совершенства с помощью адаптивной организации»<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>3</sup> A. Ludwicyński, *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod. red. A. Ludwicyński, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 28.

<sup>4</sup> Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. WSiP, Poznań 2007, s. 38.

<sup>5</sup> Rielly, Chatman; Caldwell, *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*". *Academy of Management Journal* 1991, 34: 487–516.

<sup>6</sup> Tamże, s. 23.

Двойственность человека как человека, но также и как наемного работника, привела к необходимости различать «жесткий» и «мягкий» подход к управлению человеческими ресурсами. Джон Стори, проводивший это различие, подчеркивал, что в «жестком» аспекте важными становятся количественный, калькуляционный и экономический аспекты. При таком подходе человек трактуется как любой другой экономический фактор, и лучшее использование работников достигается путем исследования их экономической эффективности. Этот подход близок к ранее описанной модели управления человеческими ресурсами из Мичигана, поскольку «жесткий» подход подчеркивает прочную связь управления человеческими ресурсами с общепринятой стратегией предприятия, отводя последней главенствующую роль над управлением и всей организационной структурой<sup>7</sup>.

В «мягкой» версии, в основе которой лежит школа межличностных отношений, большое внимание уделяется, прежде всего, коммуникации, мотивации и лидерству. Эта версия управления человеческими ресурсами показывает, что работник не может рассматриваться как еще один краткосрочный актив предприятия, поскольку отличается от других факторов тем, что он может чувствовать и реагировать. Мягкая модель подобна гарвардской модели в том, что включает в себя следующие ее характеристики:

- потребности отдельных работников, как и потребности организации не всегда должны быть согласованными, но организация будет стремиться их сбалансировать;
- люди – творческие существа, их характеризует ответственность, и они могут извлекать выгоду из participационной вовлеченности;
- если работники будут проинформированы о таких важных аспектах, как определение целей организации, ценностях, миссии, правильности включения работников в процесс принятия решений, то можно ожидать приверженности работников данному предприятию<sup>8</sup>.

Размер пробела в компетенциях работников должен быть основой для определения программ, целей и материалов совершенствования, соответствующего времени, формы совершенствования, методов и процедур контроля результатов совершенствования компетенций работников<sup>9</sup>.

Подводя итог, можно сказать, что модели, рассмотренные выше, показывают, что управление человеческими ресурсами фокусируется в первую очередь на стратегическом согласовании стратегии данного предприятия со стратегией управления человеческими ресурсами. В этом аспекте важна согласованность, т.е. выработка последовательной и внутренне интегрированной политики, понятной не только руководителям, но и работникам. Важным аспектом этого вопроса является вовлеченность. Работники должны знать и понимать миссию и ценности, принятые на данном предприятии, что, в свою очередь, находит отражение в лучших результатах работы.

В настоящее время восприятие людей в качестве капитала стало очень популярным среди развивающихся фирм. Следует инвестировать в работников, организуя различные программы обучения или развития, повышая квалификацию работников в зависимости от потребностей организации.

---

<sup>7</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 63.

<sup>8</sup> Там же, s. 64.

<sup>9</sup> Л. Стэмплевска, *Человеческий капитал польских и украинских предприятий в условиях изменчивой экономической среды*, Издательство Болгарской академии наук „Проф. Марин Дринов”, София 2020, с. 150.