

форме возможности предстают в проявленной форме, но превращённом виде – в результате актуализации. При этом специфика результатов актуализации возможностей определяется как сущностью самих возможностей, так и характером процессов обуславливания и инициализации процесса их актуализации, что должно обязательно учитываться в ходе соответствующих эмпирических исследований потенциала.

Наличие двух форм существования возможностей означает, что любое их полноценное исследование обязательно должно проводиться, во-первых, относительно каждой из форм их бытийности, во-вторых, во взаимосвязи этих форм, т. е. объектом общего исследования потенциала должен, на наш взгляд, выступать весь процесс актуализации возможностей в единстве его отдельных стадий и с учетом специфики каждой из них.

Положения рассмотренного теоретического подхода были реализованы в виде практической методики оценки уровня потенциала промышленных предприятий, которая была апробирована на предприятиях деревообработки Гомельской области. Результаты проведенных исследований показали, что включение в структуру потенциала предприятий таких компонентов, которые напрямую не могут быть увязаны с ресурсами этих предприятий (в частности, возможностей, порождаемых организационной культурой, структурой организации, неявными знаниями управленческого персонала, хозяйственными связями организации с агентами внешней среды и т. д.) и рассмотрение самого этого потенциала в системной связи с другими детерминантами результативности функционирования этих предприятий, позволяют гораздо адекватнее и точнее объяснять уровень и динамику указанной результативности, нежели это возможно на основе традиционного ресурсного подхода.

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ ВОСПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

**Т.А. Маляренко**

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого», Республика Беларусь*

Под организационным развитием (ОР) в современном управлении предприятием за рубежом понимают систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях управления с целью осуществления запланированных преобразований. Отечественные авторы определение ОР не дают.

Развитие современных предприятий в условиях Республики Беларусь сопряжено с насущной потребностью в изменениях. Осознание такой потребности создает предпосылки для привлечения на предприятие консультантов по ОР со стороны. Целью привлечения процессных консультантов является получение от них методической помощи в обеспечении проводимых изменений, а особенностью является то, что мероприятия по инновациям проводятся при активном участии как руководителя, так и сотрудников предприятия – от анализа сложившейся на предприятии ситуации до внедрения разработанных проектов. В процессе консультирования происходит обучение персонала, передача современных методик и технологий управления предприятием и его сотрудниками, создаются условия для формирования новой корпоративной культуры.

Организационное развитие может быть небольшим, например, психологическое консультирование или тренинг на командное взаимодействие, и кардинальным, например, изменение стратегии и разработка соответствующей ей организационной

структуры управления предприятием. И в том и в другом случае сохраняются основные позиции организационного вмешательства и технологичность процедур.

ОР основывается на вере в то, что большинство сотрудников предприятия и представители высшего и среднего менеджмента осознанно стремятся к совершенствованию своих способностей и развитию организации, убеждены, что при создании необходимых условий они достигнут наилучших результатов и вовлекут в процесс изменений других сотрудников. Такая позиция ОР опирается на воспроизводственный подход к управлению персоналом предприятия, сущность которого заключается в том, что организационные изменения направлены на активное вовлечение «готовых» к изменениям сотрудников, их развитие и превращение в агентов изменений. Реализация такого подхода предполагает повышение мотивации сотрудников посредством общего «видения» целей и стратегии организации.

Технология процессного организационного консультирования включает следующие фазы: 1 – вход; 2 – заключение контракта; 3 – диагностика (анализ); 4 – обратная связь; 5 – разработка инноваций; 6 – вмешательство; 7 – оценка, коррекция, новый вход.

Примером проведения организационного вмешательства могут служить результаты научных исследований, проведенных на предприятиях Хойникского района. В частности, по инициативе руководства ДРУП «Хойникский завод гидроаппаратуры» на предприятии по модели «исследование действием» автором была проведена научная работа на тему «Оценка кадрового потенциала предприятия». В результате использования авторской методики оценки кадрового потенциала выявлена необходимость профессионального и организационного развития персонала, так как уровень кадрового потенциала на предприятии низкий, что, как показывает анализ, свойственно и другим предприятиям района. Основными факторами, определяющими столь невысокий уровень кадрового потенциала являются:

- низкая квалификация специалистов;
- выполнение работы вне соответствия полученной профессии и образованию;
- невысокая мотивация работников к труду;
- неспособность персонала проектировать, т. е. решать задачи на современном уровне;
- практическое отсутствие системы повышения квалификации;
- нерациональное распределение функциональных обязанностей;
- недоучет моментов психологической совместимости;
- депрессивное состояние психологического климата в коллективе, проявляющееся в апатичности, безразличии, безрадостности, незаинтересованности, ощущении бесперспективности.

В этом конкретном случае организационное вмешательство имело кардинальный характер, так как руководителю предприятия предложено перейти на акционерную форму функционирования и соответствующим образом изменить организационную структуру управления предприятием. Также предложена к реализации система развития персонала. В процессе работы было проведено психологическое консультирование работников бухгалтерии и ОМТС с целью устранения конфликтной ситуации в отделах. Разработана система мотивации персонала в части его морального стимулирования.

Применение воспроизводственного подхода делает наряду с принципом «развитие организации через развитие ее сотрудников», справедливым обратный принцип «развитие кадрового потенциала через развитие организации». С точки зрения автора, под ОР следует понимать систематическое применение положений поведен-

---

ческой науки на различных уровнях управления (индивидуальном, групповом, групповом и на уровне организации в целом), приводящее к активному преобразованию организации с целью воспроизводства ее кадрового потенциала.