

УДК 005.95 (476)

Е. В. Мещерякова, канд. экон. наук, доцент (БГТУ); **С. А. Куликовский**, инженер по качеству сектора качества учебного отдела (БГТУ)

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В настоящее время сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества организации определяются в первую очередь обеспеченностью персоналом требуемого качества. Успешное функционирование организации напрямую зависит от управления трудовым потенциалом, который необходимо грамотно формировать, развивать и направлять. Данная работа в организации выполняется линейным менеджментом совместно со службой управления персоналом, что выстраивается через систему управления персоналом.

Система управления персоналом выступает как особый элемент управленческих технологий и должна обеспечивать соединение усилий всех работников предприятия, направленных на максимальную реализацию вовлеченных ресурсов. Это возможно лишь при условии ее непрерывного совершенствования, для чего необходим постоянный анализ и оценка эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии, что и является темой настоящей статьи.

At present there is an objective situation when competitive advantages of an organisation are influenced in the first place by provision with the staff of the required competence. Successful functioning of the organization directly depends on the management of labour potential that needs to be formed, developed and managed competently. This work at the organisation is done by linear management together with HR department, and that is built through the system of staff control.

The system of staff control acts as a specific element of managerial technologies and it should ensure integration of efforts of all enterprise workers, directed at the maximum realisation of the resources involved. It is only possible when such a system is constantly improved, for what a constant analysis and assessment of the effectiveness of the present SSC at the enterprise are needed and that is the subject of the present article.

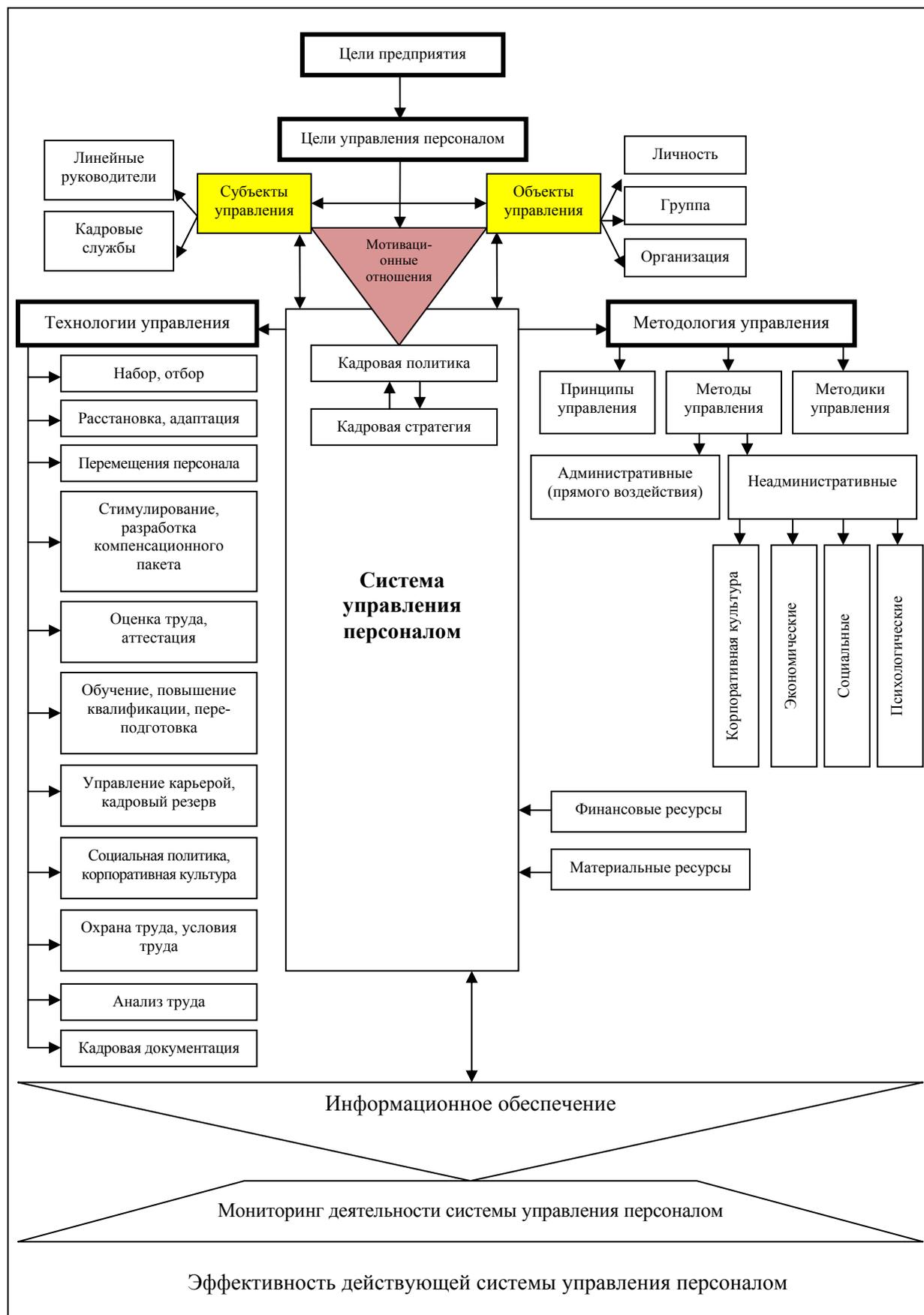
Введение. Система управления персоналом (СУП) выступает как особый элемент управленческих технологий и должна обеспечивать соединение усилий всех работников предприятия, направленных на максимальную реализацию вовлеченных ресурсов. Это возможно лишь при условии ее непрерывного совершенствования, для чего необходимы постоянный анализ и оценка эффективности действующей СУП на предприятии, что и является темой настоящей статьи.

Основная часть. Руководители и специалисты многих предприятий нашей страны не в полной мере готовы работать в условиях рыночной среды. Не хватает квалифицированных специалистов в области маркетинга, нет в достаточном объеме информации о конкурентах, рынках сбыта, сырья, труда и пр. И основное – топ-менеджмент предприятий еще не осознал в полной мере ведущую роль трудового потенциала в результатах функционирования предприятия.

В появившихся организациях рыночного типа встал вопрос о том, как преодолеть разрыв между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления человеческими ресурсами, развитием трудового потенциала – с другой. Особую роль в этом играют кадровые службы. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточ-

но, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации кадровой стратегии организации. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. В данном случае кадровая служба осуществляет свою деятельность в интеграции с другими структурами. При этом очень трудно оценить эффективность деятельности СУП. Многие используемые показатели субъективны, их значение и содержание зависят от конкретной ситуации [1, с. 132].

Современная концепция управления персоналом на предприятии может быть иметь следующий вид (рисунок). Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам предприятия, методов и принципов управления персоналом, а также установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов.



Концепция управления персоналом на предприятии

Кроме этого, в методологию управления персоналом входит обеспечение системы управления персоналом финансовыми ресурсами, а также непосредственно само материальное обеспечение.

Исходя из концепции управления персоналом выстраивается вся СУП.

Согласно принципу системности организации всей работы с персоналом, необходима разработка комплексного подхода к оценке эффективности с позиции значимости конкретных результатов производства, производительности, качества труда и организации работы предприятия как социальной системы.

Оценка системы управления персоналом – это определение уровня эффективности кадрового потенциала и системы управления персоналом в целом путем сопоставления фактических значений показателей и их составных частей с рекомендуемым уровнем, определение их соответствия установленным конкретным параметрам, критериям, нормам, принципам, стандартам, целям и задачам предприятия.

Первый подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом предполагает оценку всего персонала предприятия, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами. Но данный подход не учитывает, как, какими способами и средствами достигнут данный результат.

Второй подход основан на критериальных показателях результативности и качества, таких как продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондворуженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т. д. При этом используется дифференциация живого труда по изделиям и видам работ, но не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия.

Сторонники третьего подхода предлагают связать эффективность работы персонала с организацией работы персонала, мотивацией, социально-психологическим климатом в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т. д. Данный подход отличается от двух предыдущих еще большей

дифференциацией, так как учитывает индивидуальные особенности исполнителей и их совместимость в группах.

На основании общих экономических показателей деятельности предприятия нами произведена оценка эффективности системы управления персоналом на ОАО «Белгипс». Для более подробного анализа могут быть использованы наборы показателей, оценивающие все аспекты работы с персоналом и определяющие направления повышения эффективности деятельности СУП.

Для сравнения эффективности системы управления персоналом в динамике необходимо систематизировать полученные результаты и рассчитать интегральный коэффициент эффективности системы управления персоналом.

Взаимосвязь аналитических данных с учетом коэффициентов значимости каждого параметра можно представить следующим образом [2]:

$$K_{\text{эсуп}} = 0,112 \cdot K_{\text{раб}} + 0,193 \cdot (1 - K_{\text{тек}}) + 0,187 \cdot K_{\text{фрв}} + 1,342 \cdot V_{\text{ч}} + 0,335 \cdot (1 - K_{\text{фзп}}),$$

где $K_{\text{эсуп}}$ – интегральный коэффициент эффективности системы управления персоналом на предприятии; $K_{\text{раб}}$ – удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала; $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести; $K_{\text{фрв}}$ – коэффициент использования фонда рабочего времени; $V_{\text{ч}}$ – значение среднечасовой выработки рабочего; $K_{\text{фзп}}$ – доля заработной платы в объеме произведенной продукции.

По этой формуле интегральный коэффициент эффективности системы управления персоналом на ОАО «Белгипс» за 2007 г. составил 44,48, а за 2008 г. – 42,63.

Для выяснения точечных причин снижения эффективности СУП проводится анализ функционирования различных действий по управлению персоналом. Показатели оценки системы управления персоналом выбираются в зависимости от целей проведения проверки (таблица).

Кадровые проблемы носят общий для всех предприятий Республики Беларусь характер: отсутствие системности работы с персоналом, разобщенность, так как различные аспекты деятельности персонала организуют разные отделы и секторы, отсутствие разработанных технологий и четких методик по направлениям работы, отсутствие подготовленных для работы с людьми сотрудников, неотработанные каналы обратной связи, неинтегрированность целей работы с персоналом и целей предприятия и т. д.

Для решения этих проблем предлагаются мероприятия, направленные на повышение эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии.

Оценка СУП в зависимости от целей ее проведения

Вид оценки	Наименование показателя
Оперативная оценка	Социально-демографические показатели; оценка соответствия деятельности по управлению персоналом стратегии развития предприятия; анализ количественного состава СУП; описание кадровых процессов; показатели эффективности деятельности СУП: экономические, степени соответствия, косвенные
Ситуационная оценка (принятие функционального решения)	Структура рабочей силы, образовательная, половозрастная; оценка роли СУП в деятельности предприятия; оценка уровня недовольства работой СУП; оценка соответствия деятельности по управлению персоналом стратегии развития предприятия; определение степени неудовлетворенности работников трудовыми факторами; выявленная динамика по показателям экономической эффективности деятельности по управлению персоналом предприятия, выявленная динамика по косвенным показателям эффективности в деятельности по управлению персоналом предприятия; анализ кадрового потенциала СУП; анализ кадровых процессов (описательный характер, балльная оценка соответствия кадровых процессов стратегии развития)
Комплексная оценка (стратегические решения)	Уровень совпадений выявленной динамики с оптимальной по показателям конечных результатов деятельности предприятия; коэффициент совпадения деятельности в области управления персоналом целям и стратегии развития предприятия; коэффициент соответствия кадровой структуры целям и стратегии развития предприятия; норма управляемости; степень неудовлетворенности работников работой; анализ кадрового потенциала предприятия; коэффициент текучести; коэффициент абсентеизма; анализ показателей эффективности деятельности СУП (уровень достижения целей в области управления персоналом, сроков достижения целей); динамика показателей производительности труда, экономической эффективности и косвенных показателей эффективности деятельности СУП; коэффициент соответствия кадровых процессов, протекающих на предприятии, его целям и задачам; коэффициент функциональной эффективности деятельности СУП; коэффициент соответствия количественной укомплектованности кадрового состава; коэффициент соответствия качественных характеристик кадрового потенциала; коэффициент согласия линейного управленческого персонала со стратегической и функциональной деятельностью в области управления персоналом; коэффициент оптимальности распределения ответственности между СУП и линейными руководителями

1. *Создание отдела по работе с персоналом.* Интеграция всех функций по управлению персоналом в едином отделе позволит руководству предприятия реально управлять человеческими ресурсами и решать задачи повышения эффективности производства. Сотрудники отдела по работе с персоналом должны принимать активное участие в разработке всех ключевых решений на предприятии.

2. *Внедрение на предприятиях автоматизированной системы управления персоналом.* Внедрение автоматизированной СУП направлено на оптимизацию работы руководителей предприятия. Менеджеры по персоналу при помощи данной системы избавляются от выполнения рутинных операций при работе с кадрами, подготовке и учете приказов. Автоматизированная система помогает обеспечить полное соответствие СУП требованиям законодательных актов.

3. *Оптимизация системы обучения и повышения квалификации персонала на предприятии.* Необходимость оценки целесообразности инвестирования в собственную рабочую силу требует создания системы целей руко-

водства предприятия по использованию персонала и условий их достижения. Для повышения квалификации персонала предлагается создать на предприятии концепцию непрерывного образования. В результате внедрения системы непрерывного образования с позиции предприятия будут решены задачи: овладение умением определять, понимать и решать возникающие проблемы; воспроизводство и интеграция персонала; адаптация и внедрение нововведений. При этом с позиции работников предприятия будут реализованы задачи: поддержание и повышение уровня профессиональной квалификации; приобретение знаний вне сферы основной деятельности; приобретение знаний об организациях, влияющих на работу предприятия.

4. *Формирование мотивирующей корпоративной культуры на предприятии.* Для повышения эффективности СУП необходимо создать мотивирующую корпоративную культуру, т. е. сформировать такую внутреннюю среду, которая обеспечит единство целей администрации и работников, откроет возможности для

реализации потенциала персонала в направлении целей предприятия.

5. Использование компенсационного пакета для повышения уровня мотивации. Компенсационный пакет – это система стимулирования работников, которая сочетает в себе материальные и нематериальные стимулы. Основное значение компенсационного пакета заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников, соединив их потребности с целями предприятия.

Выводы. Необходима координация деятельности всех структур организации в области единой кадровой политики. Комплекс-

ный анализ всех трудовых показателей позволит оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия, а также эффективность способов и методов работы с персоналом.

Литература

1. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Альфа-пресс, 2006. – 553 с.

2. Акулич, В. В. Аудит персонала организации / В. В. Акулич // Планово-экономический отдел. – 2007. – № 6. – С. 65–71.

Поступила 19.07.2010