

УДК 331.108

Л.А. Сюсюкина, доцент, канд. эк. наук; В.В. Ивановский, аспирант

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГУП «БЕРЕЗАСТРОЙМАТЕРИАЛЫ»

The development of system of management and perspectives of development of organization are described in this article.

В настоящее время определяющим успех деятельности предприятия является умение его руководителей действовать в жестких условиях конкуренции и развивающегося рынка. Степень самостоятельности и ответственности организаций за свое существование значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами, переходит в сферу ответственности организаций. Кроме того, оказывают влияние и интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, новые виды продукции и технологий, также конкурирующие с ранее выпускаемыми изделиями.

Изменения точек зрения на роль человека в системе управления производством знаменовали переход от одной концепции в работе с персоналом к другой, смену этапов в развитии теории управления персоналом:

- управление кадрами (рассмотрение человека как исполнителя трудовой функции, измеряемой затратами рабочего времени);
- управление персоналом (рассмотрение человека как носителя формальной роли, как элемента структуры на производстве);
- гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами (рассмотрение человека как главного субъекта организации).

В практике управления персоналом отечественные организации находятся, в основном, на этапе рассмотрения человека как элемента структуры на производстве с элементами социальных и поведенческих отношений, хотя и признана главная роль человека в организации.

Примерно такая же ситуация сохраняется на заводе «Березастройматериалы». Предприятие на данный момент ведет активную работу по совершенствованию технологии производства керамической плитки, обновлению основных фондов, но, продвигаясь в этом направлении, на предприятии, согласно проведенной оценке, работа с персоналом, на наш взгляд, ведется не совсем эффективно. На предприятии работу с персоналом проводят два отдела: отдел кадров и ООТиЗ. Необходимо отметить, что отделы находятся в различных структурных подразделениях (отдел кадров находится в подчинении зам. генерального директора по кадрам и быту, а ООТиЗ у зам. генерального директора по экономике). Такое построение структуры предприятия не содействует развитию и совершенствованию работы с персоналом: затрудняется координация действий отделов, согласованность принятия решений, касающихся одних и тех же моментов функционирования предприятия. Причем положения об отделах не пересматривались с 1998 года, а должностные инструкции с 1990 года.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что работа с персоналом ведется не достаточно эффективно, требует активизации и координации. Непринятие на данный момент времени новых шагов по совершенствованию управления персоналом приведет к потере высокой квалификации сотрудников, незаинтересованности молодых

специалистов в продолжении развития своего профессионализма, снижается эффективность принятия управленческих решений.

Но перед тем как непосредственно перейдем к рассмотрению возможных путей совершенствования, обратим внимание на то, что должна представлять собой и какое воздействие должна оказывать система управления персоналом.

Система управления персоналом осуществляет комплексное воздействие на работников для обеспечения адаптации организации к внешней среде существования за счет согласования интересов работника и организации, в которой выделяются стратегическая и тактическая составляющие.

Под стратегией управления персоналом организации следует понимать долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей. Эти управляющие воздействия формируются при существующих ограничениях на финансовые ресурсы, действующих трудовых отношениях, возмущающих факторах внешней и внутренней сред. Стратегия управления персоналом создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации, определяет, насколько осуществима общая стратегия развития организации и что необходимо изменить в работе с персоналом. Тактические решения могут содержать противоречия интересов работников и организации (выплаты дивидендов, обеспечение социальных вопросов), но в стратегическом плане на длительную перспективу эти противоречия должны устраняться.

Главное, что отличает стратегическое управление персоналом, – динамичный подход к ресурсам, которые необходимо направлять, т. е. надо уметь планировать и управлять взаимосвязанными действиями, контролировать результаты, знать индивидуальные цели работников и, по возможности, их учитывать.

Отметим, что на стратегию управления персоналом влияют следующие факторы:

- принятая стратегия развития организации;
- существующая структура управления организацией;
- размер предприятия;
- квалификация руководителей служб управления персоналом;
- интервал времени составления прогноза, состояние внутренней и внешней сред.

Для формирования СУП организации необходимо выполнить следующие этапы: определение исходных данных; постановка задачи; определение видов СУП, разработка модели выбора рационального вида СУП по заданным критериям; выявление возмущающих факторов внешней и внутренней сред; разработка механизма управления компетенциями персонала; разработка плана реализации СУП; выбор соответствующей организационной структуры управления.

Параметры СУП – показатели системы управления персоналом, на изменение значений которых направлено внедрение стратегии управления персоналом для адаптации организации к конкурентным условиям. Параметрами являются: численный состав персонала организации; компетенция персонала; уровень заработной платы и социального обеспечения; перспективы роста работников и др.

И если на предприятии не будут уделять должное внимание работе по развитию стратегии управления персоналом, это может привести к значительному росту отрыва высшего руководства от среднего при выработке принципиальных решений и неинформированности руководителей среднего звена о предстоящих изменениях, что спо-

способствует развитию антагонизма между администрацией и всем коллективом, дальнейшему уходу молодых высококвалифицированных специалистов, усилению чувства своей невостребованности у многих квалифицированных специалистов на предприятии, старению коллектива, снижению квалификации. Уже сейчас до 40% работающих (по результатам обследования) нуждаются в повышении квалификации. Таким образом, необходимо затронуть такую часть стратегии управления, как компетенция сотрудников.

Исследование вопросов разработки и реализации различных видов СУП предполагает использование обобщенного показателя квалификации персонала. Начиная с 80-х годов в качестве такого показателя страны с развитой рыночной экономикой стали использовать понятие «компетенция».

Компетенция персонала рассматривается как совокупность знаний (результатов образования личности), навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) персонала. Компетенция – единство знаний, способностей действовать и навыков поведения, определяемых целью и заданностью ситуации и должностью.

Основные характеристики компетенции состоят в следующем:

- компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности. Для определения содержания компетенции необходимо проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные составляющие требуемых знаний, навыков: построить иерархию компетенции с учетом развития всех ее составляющих, выявить составляющие компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Понятие компетенции лежит в основе практики управления персоналом ряда многих крупных фирм («Франс-Телеком», «Рено», «Филипс»), средних и значительного количества малых фирм. Владение компетенцией не является процессом застывшим, законченным – требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых. Направления этих обновлений задаст выбранный вид СУП. Выделяют жизненные циклы компетенции: обучение (приобретение), активное использование, устаревание.

Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенции на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития и СУП. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания и специалист может стать неконкурентоспособным, а организация начнет нести убытки. В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание трудовых навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Управление компетенцией проходит как на уровне организации, так и на уровне отдельной личности. На уровне организации оно осуществляется для поддержания ключевых компетенций организации, определяющих успех ее деятельности. Данный процесс зависит от вида выбранной СУП и стадии жизненного цикла организационной

компетенции. На уровне организации управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции) и оценка потенциальных возможностей, знаний, навыков персонала, который работает в организации;
- оценка потребности организации в персонале в соответствии с целями, задачами, выбранной стратегией на ближайшие годы;
- сопоставление ресурсов-потребностей.

Управление компетенцией на уровне личности состоит в определении индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности. После этого индивид активизирует полученные им ранее знания, навыки, информацию. Управление компетенцией предполагает также, что индивид формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: насколько его компетенция соответствует требованиям должности, требуется ли обучение.

Приобретение недостающих компетенций для реализации принятой стратегии управления организацией и ее адаптации к внешним условиям может осуществляться как за счет внутренних факторов (перемещение, продвижение, повышение квалификации и др.), так и за счет внешних, т. е. приема в организацию новых работников.

В ходе деятельности предприятия эффективным является создание банка данных (БД) компетенции организации. Банк данных компетенции представляет собой совокупность различной информации о персонале организации, объединенной в ряд блоков:

- по профилям должностей и личностным спецификациям (набор справочников и классификаторов, содержащих исходные данные по должностям, категориям работающих, запросы руководителей по личностным качествам работающих);
- по компетенции сотрудников (по составляющим компетенции с выделением данных о повышении квалификации, результатов аттестации, прохождении обучения, перемещении); по текущей оценке специалистов; планы передвижения специалистов и развития карьеры (внутренней мобильности персонала);
- личные карточки работающих по стандартной форме, включая анкетные данные.

Использование БД дает возможность достаточно оперативно осуществлять управление компетенциями сотрудников, их карьерой, перемещать специалистов в соответствии с их пожеланиями и потребностями организации, осуществлять при необходимости прием новых специалистов.

Управление компетенцией позволяет повысить уровень адаптируемости предприятия за счет внутренних перемещений специалистов в соответствии с новыми возникающими потребностями. Также могут использоваться различные тактики набора персонала вплоть до смены вида СУП.

На начальном этапе развития системы управления персоналом на предприятии нами предлагаются следующие пути совершенствования.

1. Создание службы управления персоналом на базе двух существующих отделов (отдела кадров и ООТиЗ), выделение службы управления персоналом в отдельное структурное подразделение с подчинением ген. директору предприятия. Это не только повысит уровень управления персоналом на предприятии, но и создаст условия для более четкого планирования карьеры работников и повышения их квалификации при помощи ротации кадров и обучения в специализированных институтах. Также создание такой службы поможет повысить уровень менеджмента на предприятии, привлечь к работе профессиональных менеджеров.

2. Разработка стратегии управления персоналом.
3. Разработка компетенций сотрудников предприятия с последующим созданием банка компетенций.
4. Создание на предприятии автоматизированной системы управления персоналом на базе службы управления. Это позволит повысить оперативность работы персонала и в целом предприятия, уровень управленческих решений при его использовании. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей совершенных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позволяет разрабатывать обоснованные стратегии развития предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999. 480 с.
2. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа, 2000. 264 с.
3. Зубко Л.Н. Методы развития организационных структур управления промышленными предприятиями. М., 2000. 21 с.

УДК 331.5(075.8)

А.С. Казлоў, аспірант

АСАБЛІВАСЦІ ФАРМІРАВАННЯ РЭГІЯНАЛЬНАГА РЫНКУ ПРАЦЫ Ў БЕЛАРУСІ

The general analysis of the regional labour market during transition in Belarus is provided. The evidence characterizing specificity of unemployment in small and average towns is represented. Magnitude of institutional changes for effective adjustments of labour supply and demand shocks is underlined.

Найбольш складаная сітуацыя на рынку працы ў Беларусі падчас пераходнага перыяду склалася ў малых і сярэдніх гарадах. Тут адзначаюцца найвышэйшы ўзровень беспрацоўя, вялікая інтэнсіўнасць дэпапуляцыі і кепскія ўмовы для ўзнаўлення працоўнай сілы. Назіраецца павышаны адток моладзі, рост удзельнай вагі асоб пенсійнага ўзросту. Паводле даных БелНДПГорадабудаўніцтва [1], прыкладна чвэрць насельніцтва Беларусі пражывае ў малых (да 20 тыс. чал.) і сярэдніх (20–100 тыс. чал.) гарадах, якія складаюць 81% усіх гарадскіх пасяленняў. Структура занятасці малых гарадскіх паселішчаў у значнай ступені абумоўлена спецыфікай геапалітычнага становішча краіны, сацыяльна-эканамічнымі ўмовамі развіцця Беларусі ў розныя гістарычныя перыяды і геаграфічнымі асаблівасцямі яе жыццёвай прасторы. Паводле функцыянальнага назначэння малых гарадскіх паселішчы краіны падзяляюць на пяць асноўных груп: прамысловыя (22 гарады), аграпрамысловыя (81 горад), аграрныя (80 гарадскіх пасяленняў), курортна-рэкрэацыйныя патэнцыйныя (12 гарадоў) [1]. Асноўным крытэрыем для класіфікацыі з'яўляецца структура занятасці насельніцтва, якая вымяраецца суадносінамі насельніцтва, занятага ў розных галінах гаспадарчай дзейнасці. Малыя сярэднестатыстычныя прамысловыя гарады (Клецк, Скідзель, Шклоў і інш.) у параўнанні з сярэднімі таго ж функцыянальнага тыпу (Жлобін, Кобрын, Ваўкавыск і інш.) маюць абмежаваны набор гаспадарчых функцый, менш кваліфікаваныя галіны матэрыяльнай вытворчасці і невытворчай дзейнасці. У большасці малых і сярэдніх прамысловых гарадах у гады існавання БССР у межах усесаюзнага падзелу і