

полученным кредитам в белорусских рублях и иностранной валюте за счет централизованных ресурсов региона. С целью расширения возможностей малых предприятий для внедрения новых технологий и бизнес-идей долевое участие и поддержка может осуществляться как в форме прямых субсидий, так и льгот по налогообложению и арендной плате.

Следует отметить, что финансовые методы регулирования предпринимательства являются наиболее действенными, поскольку малый бизнес, несмотря на определенные преимущества, испытывает серьезные финансовые ограничения для своего развития.

Для расширения возможностей сотрудничества малого бизнеса с крупными и средними предприятиями республиканской и коммунальной форм собственности в долгосрочной перспективе следует предусмотреть организацию регионального центра субконтрактации.

В целях обеспечения юридической поддержки предпринимательства в Положении о лицензировании деятельности по оказанию юридических услуг, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2003 г. № 1363, необходимо внести соответствующие изменения и предоставить региональным центрам поддержки предпринимательства право оказывать юридические услуги, если в штате центра состоит не менее одного работника с юридическим образованием, имеющим соответствующее свидетельство об аттестации юриста.

Важным направлением поддержки предпринимательской активности является информационное сопровождение. В настоящее время Витебским облисполкомом принята практика размещения информации о планируемых к реализации инвестиционных проектах, нуждающихся в привлечении дополнительных инвестиций, на общереспубликанском сайте Министерства экономики. Целесообразно внедрить размещение информации об условиях и преимуществах организации и ведения бизнеса в малых городских поселениях и в сельской местности на сайте Витебского облисполкома и в различных средствах массовой информации. В дальнейшем такая деятельность может осуществляться в каждом территориальном образовании с учетом актуальных направлений регионального развития.

Предлагаемые мероприятия позволят повысить эффективность малого бизнеса в регионах, что, в свою очередь, будет способствовать решению широкого спектра экономических и социальных проблем.

УДК

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕЕ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Б. Граждан

*Государственное высшее учебное заведение
Киевский национальный экономический университет
им. В. Гетьмана, г. Киев, Украина*

Современный этап экономического развития страны требует усиленного внимания к формированию и использованию человеческих ресурсов общества. Решение этой задачи следует начинать с уровня предприятий и организаций, т.к. именно в их рамках сосредоточены рабочие места и работающие на них работники.

В последнее время становится все более очевидным, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления персоналом. Необходимо кардинально изменить отношение к данной

сфере и выработать прогрессивные подходы к управлению персоналом. И здесь на помощь предприятию должна прийти современная, высокоэффективная служба управления персоналом. Но в реальности на подавляющем большинстве предприятий кадровый менеджмент остается на до рыночном уровне развития, то есть служба управления персоналом является не центром по разработке и реализации стратегии управления персоналом (как в теории), а лишь слабым, второстепенным подразделением, выполняющим в основном функции делопроизводства.

Современные взгляды на вопросы организации подразделений по работе с персоналом нашли отражение в работах: О.М. Бреева, Г.П. Волгина, В.Р. Веснина, Б.М. Генкина, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, Дж. Иванцевича, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, А.А. Лобанова, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, С.И. Сотниковой, В.В. Травина, В.И. Шкатуллы, С.В. Шекшни и др.

Однако большинством авторов исследовались лишь некоторые аспекты функционирования СУП, а целостный подход к разработке и реализации данной проблемы пока не сложился.

Проведенный нами анализ деятельности служб управления персоналом промышленных предприятий Украины показывает, что данные подразделения, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшими из них являются социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений с руководством; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы управления персоналом; управление занятостью; оценка кандидатов на вакантные должности; анализ потенциала и потребности в персонале; маркетинг персонала; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; психофизиология, эргономика и эстетика труда и др.

Таким образом, службы управления персоналом не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром работы с персоналом. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Отсюда вытекает самая главная проблема службы управления персоналом: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не принимают участие в стратегическом планировании предприятия и принятии других важнейших решений, и тем самым не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом.

В современных условиях процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в сфере управления персоналом. Для достижения такой сбалансированности все мероприятия по работе с персоналом должны увязываться с развитием предприятия, с задачей повышения его эффективности.

В условиях динамично развивающегося и меняющегося бизнеса служба управления персоналом помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, с одной стороны выступая в роли консультанта собственника и команды топ-менеджеров, с другой – выполняя сервисную роль. При проведении организационных изменений служба управления персоналом также выполняет роль фасилитатора и катализатора.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, т. к. по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации.

Важно отметить, что во взаимодействии линейных и функциональных руководителей заложен потенциальный конфликт. Для его устранения предполагается введение т. н. совместной ответственности. Ее суть - и линейные руководители, и

специалисты по человеческим ресурсам несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами - повышения эффективности их использования.

Служба управления персоналом решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников, и осуществления контроллинговых функций за эффективность использования делового потенциала каждого работника.

Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т. е. заставляют эти системы работать.

Главной целью службы управления персоналом современного предприятия является увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижение согласованных целей организации на основе постоянного развития и максимально полного задействования делового потенциала персонала.

Для того чтобы службы управления персоналом соответствовали современным высоким требованиям и помогли обеспечить конкурентоспособность предприятия необходимо осуществить реорганизацию этих подразделений.

Реорганизацию службы управления персоналом, по нашему мнению, следует начинать с определения подхода к управлению людьми (и как следствие, наименования объекта управления), структуры службы управления персоналом, выполняемых функций, трактовки службы управления персоналом, разработки прогрессивных персонал-технологий.

На основе проведенного исследования, нами определены следующие направления реорганизации деятельности службы управления персоналом (СУП):

- разработка стратегии предприятия в целом, так как без четкого понимания задач, стоящих перед предприятием, невозможно говорить о системе работы с персоналом;
- определение политики управления персоналом;
- упорядочение организационных документов, регулирующих деятельность СУП;
- уточнение состава и содержания функций управления персоналом;
- выбор технологии работы с персоналом;
- совершенствование структуры СУП в целях осуществления всех возложенных на нее функций;
- планомерная работа с руководящим персоналом, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- укрепление СУП квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для этих служб, их переподготовки и повышения квалификации;
- обновление материально-технической и информационной базы СУП.

Реализация предложенных направлений на практике, на наш взгляд, поможет службам управления персоналом промышленных предприятий перейти на качественно новый уровень работы с персоналом, что позволит усовершенствовать деятельность не только данного подразделения, но и всего предприятия в целом.

Исходя из того, что стратегия и политика управления персоналом могут и должны уточняться в зависимости от стадий жизненного цикла предприятия, мы полагаем, что и функции СУП так же должны зависеть от них. Следует обратить внимание на то, что в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, то или иное направление в области управления персоналом становится ведущим или наиболее важным видом деятельности для работников СУП.

Помимо стратегии деятельности предприятия, большое влияние на формирование политики управления персоналом и в целом на работу СУП оказывает и организационная (корпоративная) культура предприятия. Соответствие работы службы управления персоналом организационной культуре является необходимым условием эффективного функционирования первой.

Численность сотрудников службы управления персоналом зависит от размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития. Многочисленные попытки вычислить «оптимальное соотношение» между общей численностью сотрудников компании и величиной отдела человеческих ресурсов до сих пор не увенчались успехом. Различные исследования дают весьма разноречивые результаты о том, на сколько сотрудников организации приходится один специалист по персоналу - эта цифра колеблется от 30 до 2000.

Служба управления персоналом крупного промышленного предприятия по нашему мнению должна включать следующие сектора:

- сектор мониторинга, планирования и организационного проектирования;
- сектор подбора и найма персонала;
- сектор оценки и адаптации персонала;
- сектор развития персонала и работы с кадровым резервом;
- сектор организации труда, разработки систем стимулирования высокой производительности и контроля за условиями труда;
- сектор регламентации деятельности и делопроизводства;
- сектор управления корпоративной культурой;
- юридический сектор;
- сектор социальных программ, льгот и услуг.

Альтернативы увязывания работы службы управления персоналом с целями предприятия нет, вернее альтернатива это - неэффективное использование персонала, неспособность достичь организационные цели, кризис и умирание предприятия.

Таким образом, эффективная работа службы управления персоналом способствует повышению эффективности работы предприятия.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.//Пер. с англ.; Под ред. С.К. Мордовина - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. – 832с.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088с.
4. Десслер Г. Управление персоналом.- М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799с.
5. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236с.