

## **Л.К. КЛИМОВИЧ, Е.В. ЕРМОЛЬЧИК**

---

### **РАЗВИТИЕ ФУНКЦИЙ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

---

Управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, которая включает разработку концепции и реализацию стратегии кадровой политики. В потребительской кооперации в систему управления персоналом входят линейная подсистема и функциональная — функциональные службы по управлению персоналом.

На практике часто возникают вопросы: “Какое место в системе управления занимают данные функциональные службы? Какие выполняют функции? Почему работники этих служб получают вознаграждение на уровне торгового, финансового и других отделов потребительского общества? Ведь основным звеном системы, участвующим в получении прибыли, является коммерческий отдел”. Так считают многие специалисты. И для этого есть основания, поскольку современные службы по управлению персоналом в большинстве применяют устаревшие механизмы и технологию работы, проявляют пассивность в решении конфликтных и стрессовых ситуаций, преувеличивают значимость информационного и документального оформления, зачастую не владеют знаниями в области психологии, психоdiagностики, не имеют специального образования по управлению персоналом, тем самым вызывая негативную реакцию у работников смежных подразделений.

Главный источник конкурентных преимуществ потребительского общества — квалифицированный персонал с высокой мотивацией. Руководитель должен понимать, что потребительское общество — это не только экономическая, техническая, информационная система, это также социальная система, в которой воздействие исходит от человека на деятельность человека направлено и основу которой представляет тот самый персонал. Какую долю в этом воздействии должен занимать отдел по управлению персоналом? Как убедить всех в его необходимости и значимости, в особенности для предприятий системы потребительской кооперации? Какие новые функции он должен выполнять, может ли своим воздействием оказать влияние на изменение финансово-экономических показателей? На эти и другие вопросы мы постараемся ответить и предложить некоторые рекомендации, способствующие более эффективному управлению персоналом.

Как правило, служба по управлению персоналом в потребительском обществе не является ни координирующим, ни методическим, ни информационным центром. Зачастую организационный статус ее недостаточно высок, она слаба в профессиональном отношении и в силу этого не выполняет целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению благоприятных условий для работы коллектива. Важнейшие из них: проведение социально-психологической диагностики, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, проведение маркетинга персонала, планирование и контроль деловой карьеры, проведение социальной и психологической адаптации работников, управление трудовой мотивацией, изучение рынков трудовых ресурсов, обеспечение социально-психологических условий взаимодействия подразделений.

В настоящее время эти задачи должны рассматриваться как основные, поскольку необходимо учитывать и анализировать динамику изменений как во внутренней, так и во внешней среде, а также в поведенческих аспектах персонала, его

---

*Любовь Константиновна КЛИМОВИЧ, кандидат экономических наук, зав. кафедрой менеджмента УО “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”;*

*Екатерина Владимировна ЕРМОЛЬЧИК, ассистент кафедры менеджмента УО “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”.*

стремлениях, ценностях, идеях, целях, потребностях. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать вопрос о координации внешних изменений и персонального потенциала работников. Необходимо ориентировать сознание персонала на получение прибыли, а не расточительство, инициаторство, а не бездумное исполнение, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственном. Можно утверждать, что успех в данной области во многом зависит от профессионализма работников функциональных подразделений по управлению персоналом, от умения не только подобрать хороший коллектив, но и установить прекрасный микроклимат в нем. На рис. 1 представлены результаты проведенного нами в 2003 г. исследования по оценке социально-психологического климата в коллективах предприятий системы потребительской кооперации.



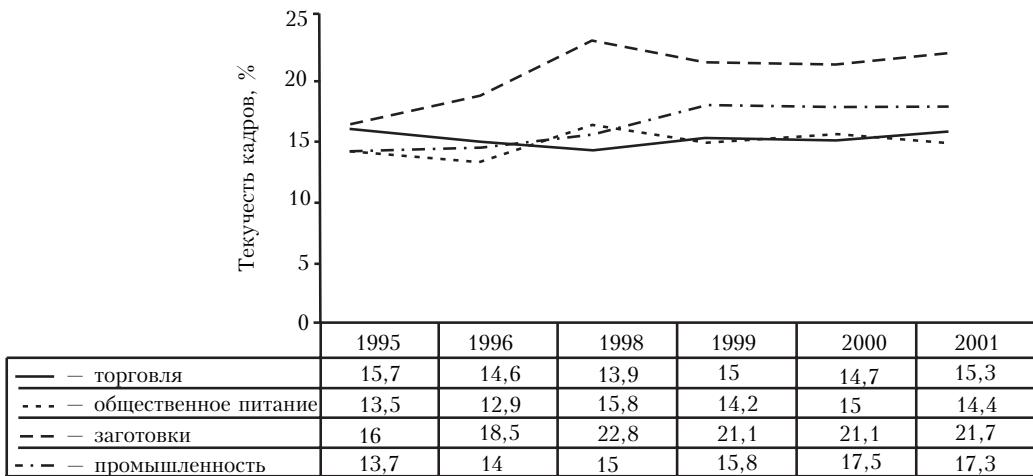
Рис. 1. Оценка социально-психологического климата в коллективе:

■ — нет; ■■■■ — да

Часть предложенных респондентам вариантов ответов говорит о том, что человек стремится к выполнению своей работы более эффективно (вариант “Каждый день я пытаюсь выполнить свою работу наилучшим образом” выбрали 72,5 % респондентов; “На рабочем месте мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом” — 86,3; “Моя работа должна быть разнообразнее” — 66,7 % и т.д.), и 92,2 % респондентов считают, что благоприятный социально-психологический климат зависит от управленческого воздействия руководителей. С учетом таких методов оценки служба по управлению персоналом может сделать соответствующие выводы и внести конкретные предложения по совершенствованию системы управления. Однако в каждой такой системе есть неписанные правила, о которых не говорят, но они являются устоявшимися и удобными для всех. Тогда тяжело “переключиться” на что-то новое, так как каждому человеку присущ комплекс сопротивления нововведениям. Для убеждения других, не говоря о самоубеждении, работник по управлению персоналом должен знать как можно больше о технологии работы каждого отдела, подразделений потребительского общества и владеть современной информацией в области инновационного кадрового менеджмента. Такие знания необходимы также при приеме новых работников на вакантную должность, при их расстановке, ис-

пользовании, развитии, мотивации, оценке, высвобождении. Включают они в основном способности определять характер, темперамент, психологическую совместимость, склонность к лидерству, способность формировать эффективную команду. Необходимо принимать во внимание, что эмоциональное настроение коллектива — один из факторов, влияющих на результаты деятельности. С учетом этих обстоятельств может быть не возникло бы негативных эмоций в адрес функциональных подразделений по управлению персоналом.

Способны ли работники по управлению персоналом оказать влияние на снижение текучести кадров и повышение рентабельности потребительского общества? Итак, рассматривая динамику текучести кадров по системе Белкоопсоюза в разрезе отраслей за период с 1995 по 2001 гг., мы видим картину, представленную на рис. 2.



*Rис. 2. Динамика текучести кадров в разрезе отраслей потребительской кооперации*

В значительной степени рост данного показателя наблюдается в заготовительной и промышленной отраслях. Так, среднегодовой темп роста коэффициента текучести кадров в заготовительной отрасли составил 103,1 % ( $\sqrt[5]{21,7/16} - 100$ ); в промышленной отрасли — 102,36 ( $\sqrt[5]{17,3/13,7} - 100$ ); в торговле — 99,79 ( $\sqrt[5]{15,3/15,7} - 100$ ); в общественном питании — 100,65 % ( $\sqrt[5]{14,4/13,5} - 100$ ). На данный показатель в основном оказали влияние такие факторы, как кардинальное изменение организационной структуры низового звена потребительской кооперации (ликвидация коопзаготовпромов в сельской местности, передача функций по проведению заготовительной деятельности торговым предприятиям), перераспределение работников в другие отрасли, низкое материальное стимулирование и многое другое.

Мы не можем утверждать, что в данной ситуации все зависит от деятельности службы по управлению персоналом, но в то же время и не сомневаемся в обратном. Если деятельность системы потребительской кооперации и дальше будет развиваться прежними темпами (рис. 3), то прогноз показателя текучести кадров до 2006 г. будет выглядеть, как показано на рис. 4.

По графикам прогноза рентабельности основных отраслей потребительской кооперации и текучести кадров в этих же отраслях мы видим, что положение потребительской кооперации на прогнозируемый период достаточно проблемное. Рост текучести кадров будет наблюдаться в торговой и промышленной отраслях (при том, что с 1995 по 2001 гг. положение в торговой отрасли было более стабильное). Значительное снижение текучести кадров будет происходить в заготовительной отрасли, об этом говорит величина квадрата коэффициента корреляции ( $R^2 = 0,8212$ ), характеризующая качество аппроксимации (возможно на этот показатель повлияет улучшение финансово-экономической деятельности отрасли).

Учитывая особенности управленческой деятельности в целом по системе потребительского общества и каждой отрасли в отдельности, мы предлагаем фун-

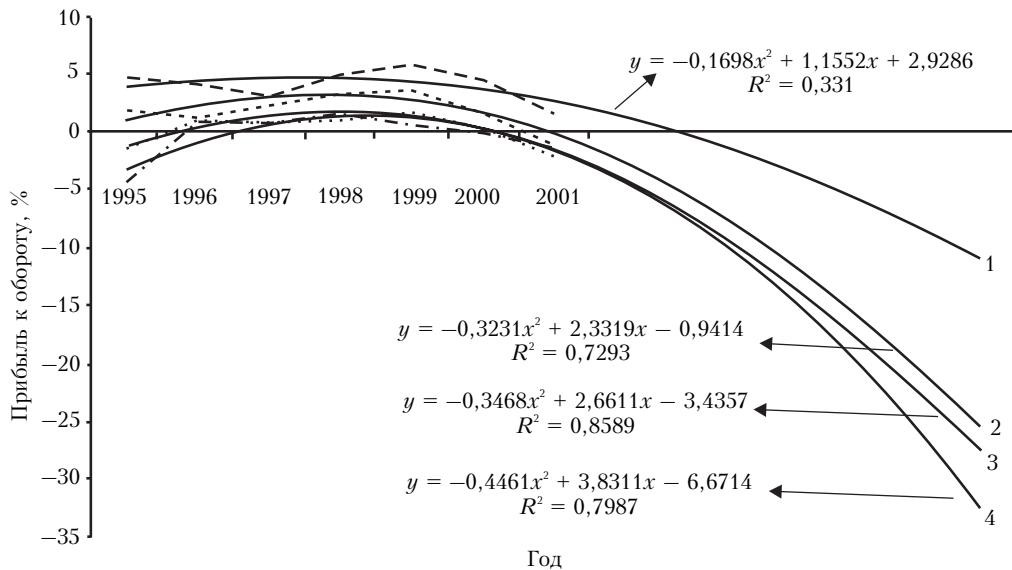


Рис. 3. Оценка прогноза рентабельности главных отраслей потребительской кооперации:  
 — торговля; — заготовки; ···· — общественное питание; — промышленность;  
 1 — трендовая модель рентабельности (промышленность); 2 — трендовая модель рентабельности (заготовки); 3 — трендовая модель рентабельности (торговля); 4 — трендовая модель рентабельности (общественное питание);  $y$  — результативная переменная (определяется в ходе расчета по модели и не задается извне);  $x$  — факторная переменная (задается вне модели, т.е. известна заранее);  $R^2$  — коэффициент корреляции, характеризующий качество аппроксимации

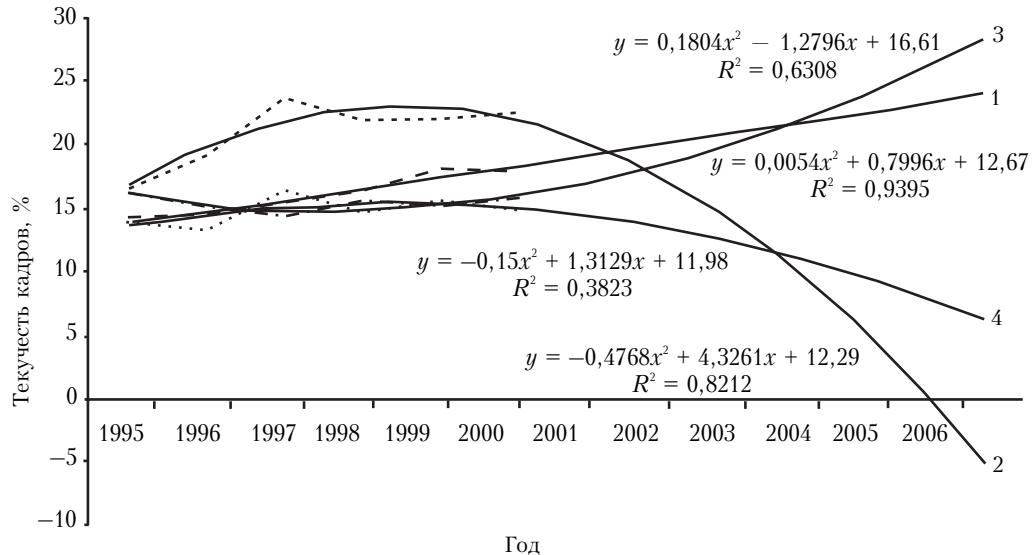


Рис. 4. Оценка прогноза текучести кадров по главным отраслям потребительской кооперации:  
 — торговля; — заготовки; ···· — общественное питание; — промышленность;  
 1 — трендовая модель текучести кадров (промышленность); 2 — трендовая модель текучести кадров (заготовки); 3 — трендовая модель текучести кадров (торговля); 4 — трендовая модель текучести кадров (общественное питание)

циональным подразделениям по управлению персоналом обратить внимание на сочетание элементов управленческой деятельности и элементов воздействия на персонал, объединяющихся в пять основных функций. При этом элементы первого и второго порядка будут связаны между собой различными отношениями. При объединении в одно целое разрозненных представлений о функциях управления

возникает необходимость представить их бинарное соотношение. Воспринимая постепенное усложнение как основной принцип, мы можем получить следующее соотношение функций в сфере управления персоналом, способствующее теоретическому пониманию и практическому использованию с учетом анализа внутренних возможностей и внешних воздействий (табл. 1).

**Таблица 1. Модель реализации функций управления персоналом**

Функция управления	Способ реализации				
	Маркетинг ( )	Расстановка ( )	Использование ( )	Развитие ( )	Оценка ( )
Планирование ( $Pn$ )	$Pn( )$	$Pn( )$	$Pn( )$	$Pn( )$	$Pn( )$
Организация ( $On$ )	$On( )$	$On( )$	$On( )$	$On( )$	$On( )$
Координация ( $Kn$ )	$Kn( )$	$Kn( )$	$Kn( )$	$Kn( )$	$Kn( )$
Мотивация ( $Mn$ )	$Mn( )$	$Mn( )$	$Mn( )$	$Mn( )$	$Mn( )$
Контроль ( $Jn$ )	$Jn( )$	$Jn( )$	$Jn( )$	$Jn( )$	$Jn( )$

*Примечание:*  $Pn( )$  — планирование маркетинга персонала ... т.д.;  $On( )$  — организация расстановки персонала ... т.д.;  $Kn( )$  — координация использования персонала ... т.д.;  $Mn$  — мотивация развития персонала ... т.д.;  $Jn( )$  — контроль оценки персонала.

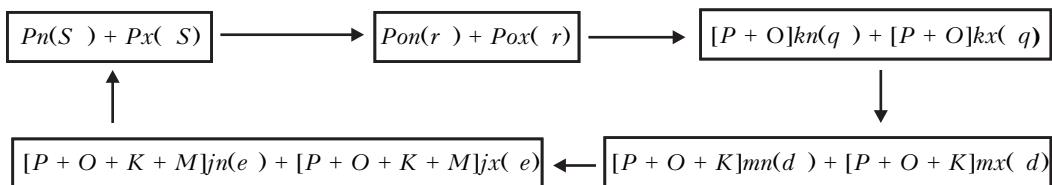
Группирование элементов, объединяемых функциями, происходит таким образом, что каждый раз смысл функции изменяется в зависимости от соотношений элементов, на базе которых возникает функциональная зависимость (табл. 2).

**Таблица 2. Функциональная зависимость управления персоналом**

Функция управления	Воздействие				
	Планирование маркетинга $Px( )$	Организация от расстановки $Ox( )$	Координация от исполнения $Kx( )$	Мотивация от развития $Mx( )$	Контроль от оценки $Jx( )$
Планирование от события $Pn(S)$	$Pn(S) + Px(S)$				
Организация от решения $On(r)$	$Pn(r) + r$	$Pon(r) + Pox(r)$			
Координация от процессов $Kn(q)$	$Pn(q) + q$	$Pon(q) + q$	$[P + O]kn(q) + [P + O]kx(q)$		
Мотивация от результата $Mn(d)$	$Pn(d) + d$	$Pon(d) + d$	$[P + O]kn(d) + d$	$[P + O + K]mn(d) + [P + O + K]mx(d)$	
Контроль от эффективности $Jn(e)$	$Pn(e) + e$	$Pon(e) + e$	$[P + O]kn(e) + e$	$[P + O + K + M]jn(e) + e$	$[P + O + K + M]jx(e)$

Итоговая матрица содержит наиболее общие правила управления. Если считать, что правила диагонали — это одно и то же правило, которое постепенно усложняется, возникает группа правил, образующихся в направлениях различных ячеек.

Исходя из матричного построения взаимосвязь функций управления персоналом представляет “цепь” бинарных соотношений функций управления и функций воздействия (рис. 5).



*Рис. 5. Бинарное соотношение функций управления и функций воздействия*

В данном случае каждый элемент “цепи” дает возможность оценить конкретного человека по уровню его способностей воздействовать на управление персоналом. Так, запись  $Pn(S) + Px(S)$  позволяет оценить руководителя при его ответе на вопрос: “Может ли руководитель кадровой службы планировать потребность в персонале в зависимости от изменения маркетинговых событий”, определяется его способность выжить с учетом изменяющегося окружения; определяется возможность воздействовать на все окружение, чтобы получить решения, обеспечивающие жизнеспособность. Запись  $Pon(r) + Rx(r)$  показывает, может ли руководитель планировать организацию персонала в зависимости от решений по его расстановке и планировать организацию воздействия на персонал от изменения решений;  $[P + O]kn(q) + [P + O]kx(q)$  — может ли он планировать и организовывать координацию от процесса исполнения функций управления персоналом и планировать, организовывать воздействие координации от исполнения процессов;  $[P + O + K]mn(d) + [P + O + K]mx(d)$  — может ли планировать, организовывать, координировать мотивацию персонала от результатов его развития и планировать, организовывать, координировать воздействие мотивации от изменения результата деятельности предприятия;  $[P + O + K + M]jn(e) + [P + O + K + M]jx(e)$  — может ли планировать, организовывать, координировать, мотивировать контроль от эффективности оценки персонала, воздействие контроля от оценки эффективности управления предприятием. Объединение этих элементов представляет собой процессный подход к управлению, позволяющий учесть общие функции управления и специфические по управлению персоналом.

Правильное управление персоналом системы потребительской кооперации может увеличить производительность и обеспечить успех, если функциональная зависимость при управлении будет предусматривать имидж потребительского общества, что в будущем приведет к достижению главной задачи — “стратегическикуму существованию” для удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах высокого качества.

## Литература

- Гавриленко В.Г. Энциклопедия руководителя / В.Г. Гавриленко, П.Г. Никитенко, Н.И. Ядевич. Мн., 2000.
- Кадровый менеджмент: Практ. рук. для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. М., 2001.
- Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 1997.
- Стюарт Г. Успешный менеджмент торговли: Как сделать вашу команду самой лучшей / Пер. с англ. Л.А. Мороз. Мн., 1996.
- Шишко Г.Б., Мелешко Х.Т. Правовое регулирование аттестации и формирование резерва кадров. Мн., 2001.
- Экономико-математическое моделирование и прогнозирование средствами MS Excel: Учеб. пособие / С.И. Скриба, Н.Н. Скриба. Мн., 2002.
- Энциклопедия предпринимателя / Сост. С.М. Синельков и др. СПб., 1994.