

к наращиванию потенциала развития государства, появлению эффективного предпринимательства, привлечению выгодных иностранных инвестиций и высоких технологий в сферу производства. Может быть, через пару десятков лет мы сможем говорить о белорусском экономическом чуде.

## **ВЛИЯНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Д. Ветоха*

*Полоцкий государственный университет*

Главная ценность любого бизнеса – это квалифицированный персонал. В условиях конкуренции кадровые перемены внутри фирмы могут ухудшить ее позиции на рынке, поэтому с развитием рыночных отношений в Беларуси назревает необходимость реформирования системы управления персоналом.

Рассмотрение персонала, как однородной совокупности людей, не способно привести к позитивным результатам, поскольку каждый человек в процессе трудовой деятельности не может рассматриваться изолированно: в той или иной степени ему приходится вступать в общение с другими участниками совместного процесса труда. Данные отношения называют трудовыми, субъектами которых являются работники и менеджеры, а также их представители (профсоюзы и союзы работодателей). Субъекты трудовых отношений могут вступать во взаимоотношения на межличностном и межгрупповом (организационном) уровнях.

На межличностном уровне на формирование трудовых отношений оказывают влияние предметы и средства труда, технология, продукт труда и окружающая среда. При исследовании отношений между группами работников следует учитывать то, что на них влияет только продукт труда, так как все остальные элементы трудового процесса не оказывают существенного воздействия на трудовые отношения. В межгрупповых отношениях наиболее действенными являются демократические формы реализации трудовых отношений (производственная демократия), при этом важно правильно определить сферу влияния демократизации отношений. Результатом внедрения производственной демократии может являться не только соблюдение справедливости, равенства, защиты интересов трудящихся, но и повышение производительности и эффективности труда. Реформирование системы управления персоналом затрагивает, как правило, межгрупповые и межличностные отношения. Однако взаимосвязь системы управления персоналом и трудовых отношений не является односторонней, обратную связь можно проследить в процессе функционального анализа системы управления персоналом.

Основой подбора персонала является процесс планирования человеческих ресурсов. Потребность организации в персонале обуславливается, прежде всего, стратегией ее развития, на которую, в свою очередь, влияет множество факторов: состояние экономики, рыночная динамика, государственная политика, финансовое состояние организации, традиции и т.д. В идеальном варианте в организации вакантные должности определяются на основе составления плана

развития человеческих ресурсов. Однако на практике, особенно в условиях Беларуси, широко распространено явление скрытой безработицы, что позволяет утверждать: планы развития персонала (если таковые составляются) утверждаются исходя из субъективной оценки того или иного управляющего, на которые существенное влияние оказывают сложившиеся в процессе межличностного общения ценности и нормы. Поэтому, с точки зрения менеджера по персоналу, более рациональным является предоставление менее квалифицированному работнику определенной должности по просьбе, например, «ценного» ведущего специалиста, и сохранение «здоровой» трудовой атмосферы в коллективе, нежели привлечение более подходящего работника.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является важнейшим фактором успеха. Стимулировать персонал к повышению квалификации можно путем распространения формальных процедур, обязывающих работника повышать квалификацию (как обязательное условие для продвижения по службе или для сохранения места работы), и (или) создания у работника внутренней мотивации к профессиональному росту. Заставить работника повысить квалификацию можно, однако критерии повышения квалификации будут формальными. Оценить реальное воздействие приобретения работником знаний очень сложно, и если работник не будет иметь внутренней мотивации к расширению своего кругозора и получению новых знаний, то простое прохождение курса подготовки или переподготовки, получение дополнительного образования не скажется положительно на результатах его деятельности. Внутренняя мотивация у работника к повышению квалификации появляется либо на основе мотивов к повышению производительности труда (если система оплаты труда на предприятии учитывает изменение данного фактора), либо на основе мотивов к развитию себя как личности.

Современные организации активно занимаются развитием своих сотрудников, одной из форм которого является процесс планирования и развития карьеры, в той или иной форме существующий в большинстве ведущих компаний мира и состоящий в определении профессиональных интересов сотрудников, потребностей его развития, целевом планировании дальнейшего обучения и продвижения в организации. Развитие карьеры предполагает совместные усилия сотрудника, его непосредственного руководителя и специалистов в области управления персоналом и может оказывать положительное влияние на организацию за счет оптимизации использования персонала, повышение его мотивации, придание целевого характера профессиональному обучению. Однако развитие партнерских отношений в коллективе означает гармонизацию трудовых отношений, то есть этот процесс предполагает систематическое воздействие менеджмента на все элементы трудовых отношений.

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Но повышение заработной платы не всегда стимулирует работника к более качественному выполнению своих обязанностей, а если стимулирует, то только в краткосрочном периоде, поскольку новый уровень заработной платы начинает восприниматься работником как дол-

жний. Если же работник боится потерять статус или заработок, то он будет стремиться к выполнению формальных требований к своему труду, и в этом случае роста качества выполнения работы наблюдаться не будет, что, на первый взгляд, приемлемо для некоторых категорий работников, однако оказывает влияние на трудовые отношения в целом в организации и может негативно сказаться на других категориях работников.

Таким образом, реформирование системы управления персоналом необходимо проводить с учетом состояния и динамики трудовых отношений, при формировании и регулировании которых следует учитывать и соответствующие меры институционального воздействия на эти отношения. Институциональное воздействие проявляется при разработке и реализации мер по социальному обеспечению, социальной защите работающих, социальному партнерству, национальной политике и применению соответствующих законодательных актов. Основной задачей регулирования трудовых отношений является согласование интересов собственников средств производства и собственников рабочей силы. В случае несовпадения интересов возникают трудовые конфликты.

Регулирование трудовых отношений посредством выработки технологии разрешения конфликтов основано на соблюдении баланса интересов обеих сторон, а, значит, на принципах социального партнерства и производственной демократии. Отсутствие трудовых конфликтов не означает равновесия интересов участников трудовых отношений: возможна ситуация, когда один из участников не может заявить о своих интересах, что препятствует динамичному развитию трудовых отношений и эффективности производства. Регулирование трудовых отношений в данной ситуации – процесс более трудоемкий, так как оценить реальное состояние трудовых отношений и направление их развития сложнее, чем даже в ситуации открытого конфликта интересов.

Поэтому менеджеры всех уровней должны проводить кадровую политику, направленную на обогащение работы, развитие личных стимулов к труду и неспециализированной карьеры, личное участие сотрудников в принятии решений – от уровня рабочего места до уровня фирмы, развитие горизонтальных связей, пропаганду и внедрение организационной культуры фирмы и т.д.

## **РЫНОК ТРУДА В БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ**

*А. Галашук*

*Пинский высший банковский колледж*

На сегодняшний день формирование рынка труда наиболее актуальная и болезненная тема для жителей как Республики Беларусь, так и жителей Брестской области, в частности, Ивановского района. Ивановский район относится к аграрному району: в нем нет таких крупных предприятий как, например, в гг. Минске, Бресте или даже Пинске. Поэтому трудоустройство в г. Иваново, а тем более в районе, сопряжено с большими трудностями.

В службу занятости за содействием в трудоустройстве в 2002 г. обратилось 495 человек. В ходе выполнения мероприятий Программы занятости населения