

УДК 331.108.08(477)

*М. А. Григорьева***ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕТЕРМИНАНТА  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ****Резюме**

У статті розглянуто питання, пов'язані з аналізом функціонального забезпечення змістовних компонент роботи підрозділів з управління персоналом, а також здійснено виявлення особливостей функціонального забезпечення підрозділів з управління персоналом у сучасних організаціях України.

Акцент зроблено на важливості людського чинника в сучасній організації та на необхідності забезпечення підприємства ефективною службою персоналу. Взято до уваги той факт, що фахівець у роботі з персоналом при виконанні своїх функціональних обов'язків спирається на декілька основних детермінант своєї діяльності. Їх у сукупності можна розділити на два чинники: особовий і діловий. Досягнення ж максимальної ефективності діяльності будь-якої організації, що є сферою докладання зусиль усього персоналу, можливе лише за умови правильного визначення, формування і виконання функціональних і змістовних детермінант керівництва підрозділами з управління персоналом.

**Summary**

The article discusses problems connected with analysis of functional ensuring the content components of HR departments work and their peculiarities in modern Ukrainian organization.

The accent is made on importance of the human factor in the modern organization and on necessity of maintenance of the enterprise with effective service of the personnel. That fact is taken into consideration that the expert in work with the personnel during his functional duties leans on some main determinants of the activity which in aggregate can be divided into two factors: personal and business. Achievement of peak efficiency of any organization's activity representing a sphere of application of all personnel's efforts, is possible only under condition of correct definition, formation and performance functional and substantial determinants of management of divisions on human resource management.

**Ключевые слова:** управление персоналом, функциональные обязанности, технологии управления персоналом, содержательные детерминанты управления.

Постановка проблемы данной статьи являет собой все большую актуализацию проблемных зон в общих процессах сегодняшнего этапа управления персоналом организации. Данные процессы выступают важным правилом эффективного менеджмента в любой организации. При неверном управлении возникает множество проблем как методического так и методологического характера.

Именно сейчас, в период ускоренного развития высоких технологий, быстрой и резкой смены ситуаций в экономике и экспоненциального роста глобальных информационных систем, способность организаций выживать в условиях постоянно обостряющейся конкуренции определяется в первую очередь профессиональным руководством человеческими ресурсами [2].

Перемены, происходящие в экономике, влекут за собой изменения и в сфере управления персоналом на уровне предприятия. Они требуют проведения системного анализа традиционно сложившихся подходов и представлений об процессах управления персоналом. Кроме того, в условиях предоставленной предприятиям экономической и социальной самостоятельности несоизмеримо возросли требования к уровню профессионализма и эффективности функционирования персонала предприятия. И, как следствие, возросла функциональная нагрузка на службу управления персоналом предприятия, при этом в основном сохраняя свою количественную структуру. Сложившееся несоответствие между уровнем требований к качеству функционирования трудовым и ресурсным обеспечением службы персонала стало не только очевидно, но и потребовало скорейшего решения поставленной проблемы с целью повышения уровня качества труда службы управления персоналом.

Изучению проблем, связанных с совершенствованием управления персоналом, а также форм и методов построения систем управления персоналом, посвятили свои работы многие отечественные и зарубежные ученые. Научные исследования проблем управления

персоналом, на уровне организации, осуществляются в области теории управления, в том числе управления персоналом (Базаров Т. Ю., Генкин Б. М., Журавлев П. В., Зубкова А. Ф., Кибанов А. Я., Шекшня С.В. и др.).

Различным методическим и методологическим проблемам управления персоналом посвящены исследования и в области социологии управления (Авдошина З. А., Деркач А. А., Мархивев М. И., Михайлева Е. Г., Недогонов Д. В., Устинова О. В. и т. д.).

Среди зарубежных исследователей, наиболее известны Амстронг М., Бессейр О., Ботерф Дж., Боятцис Р., и др.

Безусловно, в ходе теоретического и практического эволюционирования процессов управления персоналом были исследованы и решены многие системные методологические и методические задачи. Однако, по нашему мнению, вопросы связанные с изучением функционального обеспечения содержательных компонент работы подразделений по управлению персоналом в настоящее время разработаны не в полной мере. Именно поэтому рассмотрение данных вопросов видится нам особенно интересным.

Основная цель статьи – выявление особенностей функционального обеспечения подразделений по управлению персоналом в современных организациях Украины.

Как говорят эксперты, компании обычно вводят штатную единицу менеджера по работе с персоналом, когда в их штате появляется около пятидесяти человек. Иногда эту должность занимает секретарь, администратор или бухгалтер, однако более эффективный путь, на наш взгляд, это занятие данной должности профессионалом. Если штатное расписание увеличивается до 100–150 сотрудников, то в организационной структуре предприятия создается полноценное подразделение по управлению персоналом. Как правило, при этом уже существующему менеджеру по работе с персоналом добавляют помощников, которые функционально дополняют деятельность подразделения по различным направлениям работы общего процесса управления персоналом. Как показывают данные социологических исследований, чаще всего речь идет о расширении функции профессионального подбора либо отбора персонала с добавлением

функціональної навантаженості, пов'язаної з адаптаційними процесами. Количественний склад такого підрозділу зазвичай коливається від 2 до 4 осіб. В великих компаніях, з загальною чисельністю штату вище 1000 осіб в підрозділі по управлінню персоналом може числитися до 10–15 осіб, причому більшість з них спеціалізуються на вирішенні якихось конкретних завдань-технологій (найме, навчанні персоналу і так далі) [5].

Содержательний аспект проблематики функціонального наповнення підрозділів по управлінню персоналом, по нашому мнению, складається, перш за все в тому, що фактично керівник по роботі з персоналом повинен знайти можливість правильного розподілу виконуваного обсягу робіт своїми підлеглими. При цьому, мова йде не просто про вирішення тих чи інших завдань в межах вироблених технологій управління персоналом конкретним виконавцем, але і про виконання загального плану функціональної навантаженості всього підрозділу, яка, як показує практика, достатньо часто функціонально і змістовно змінюється в залежності від загальних виробничих завдань підприємства в цілому.

Безумовно, обов'язкове виконання своїх функціональних обов'язків співробітниками підрозділу по роботі з персоналом, зазвичай є наслідком зростання їх професійного рівня. При цьому, важливим є не тільки саме досягнення цієї чи іншої кваліфікаційної характеристики, але і мотиваційна складова даного процесу. В даному ракурсі мова йде не тільки про деякі матеріальні детермінанти винагороди персоналу, але і про мотиваційний фактор розвитку персоналу. На практиці це зазвичай означає застосування різного роду тренінгових, модульних, ігрових навчальних програм [1].

Ще однією важливою особливістю змістовної складової функціональної навантаженості в підрозділах по управлінню персоналом, є розробка і підтримка первинної корпоративної культури підрозділу. Безумовно, в умовах глобальної нестабільності функціонування підприємства дана задача зводиться до «ні», однак розуміння необхідності вироблення таких управлінських технологій є важливою і все більше

актуализированную закономерность в общих процессах управления подразделением. При этом необходимо понимать, что четко сформулированные цели и задачи организации конечно же будут нести в себе упрощение процесса адаптации для сотрудников. А системно проводимые мероприятия, способствующие укреплению внутренней культуры и духа компании (например, по случаю Дня рождения компании, общие выезды на природу) уменьшат уровень возникновения трудовых конфликтов внутри подразделения.

Также следует отметить, что иногда содержательной частью корпоративной культуры становится стратегия работы с персоналом, которая включает перспективный план работы с персоналом по всем направлениям управления персоналом. При этом, в разработке данной стратегии участвуют все специалисты по работе с персоналом в рамках своих функциональных нагрузок и соответственно несут за это долю ответственности.

Таким образом, можно говорить о том, что специалист по работе с персоналом при выполнении своих функциональных обязанностей, опирается на несколько основных детерминант своей деятельности, которые в совокупности можно разделить на два фактора: личностный и деловой. И если, деловой фактор соответствует общему функциональному и содержательному характеру деятельности работника, то личностный больше опирается на социально-психологические характеристики деятельности специалиста по управлению персоналом. Данная характеристика, по нашему мнению, предопределяется следующими специфическими особенностями:

1. Большим разнообразием содержания профессиональной активности, взаимодействием с представителями различных специальностей, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены.

2. Повышенной ответственностью за состояние человеческих ресурсов, кадрового потенциала организации и результаты деятельности, непосредственно связанные с другими людьми.

3. Творческим характером работы, при обычном дефиците информации, времени и средств.

4. Особой ролью коммуникативных функций, поскольку деятель-

ность по управлению персоналом протекает посредством общения, работы с людьми.

5. Высокой общей нервно-психической напряженностью.

В качестве важнейших условий осуществления социально-психологического фактора в деятельности управленца по персоналу выделяют:

- желание и интерес человека заниматься управлением персоналом;
- умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
- гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
- способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
- высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка [3].

Таким образом, рассматривая процессы функциональной и содержательной составляющей подразделений по управлению персоналом, можно сказать, что в мировой практике при эффективной деятельности предприятий отмечается решающее значение задач, связанных с личным фактором производства, что непосредственно выражается в достижении высоких результатов функционирования по всем направлениям работы связанных с процессами управления персоналом [4].

Достижение же максимальной эффективности деятельности любой организации, представляющей собой сферу приложения усилий всего персонала, возможно лишь при условии правильного определения, формирования и выполнения функциональных и содержательных детерминант руководства подразделениями по управлению персоналом. И, несмотря на обостренное и уже достаточно длительное внимание теоретических источников управления и самих управленцев к данной проблеме, нельзя сказать, что данная проблематика является решенной.

**Список литературы**

1. Горячева Д. Г. Как эффективно управлять персоналом / Д. Г. Горячева // Консультант директора. – 2009. – № 4. – С. 27–29.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – М. : Экономика, 2005. – 720 с.
3. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
4. Пугачев В. П. Руководство персоналом / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2006. – 416 с.
5. Теория и практика работы с кадрами / Артемов О. Ю., Архипова Н. И., Ермакова И. Н. Овчинникова Н. В. – М. : РГГУ, 2007. – 789 с.
6. Дятлов В. А. Управление персоналом : учеб. пособие / В. А. Дятлов. – М. : ПРИОР, 2009. – 365 с.
7. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 400 с.