

вание) на более низкие иерархические уровни и разработка стимулов, зависящих от достижения целей, заложенных в ССП. Тем самым фиксируются общая и частные стратегии, их согласование и определение ответственности, включая стимулы. На третьем этапе (части оперативного управления) определяются цели на год, бюджетирование, а также контролируются достижения целей. Тем самым на следующий хозяйственный год достигается концентрированная ориентация ресурсов на стратегию. Четвертый этап (обучение и адаптация) особенно инновационный и эффективный. Постоянным документированием уровня достижения целей можно проверить, насколько правильными были на самом деле стратегические предположения. Тем самым реализуется основная идея ССП — перевод стратегии в действия.

Литература

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей // Market-Journal [Электронный ресурс]. — 2013. — Режим доступа: <http://www.market-journal.com/vnedrenie/149.html>

Е.И. Галешова, аспирантка
ПГУ (Новополоцк)

ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Анализ становления и развития кадровой деятельности в развитых странах указывает на зависимость ее эффективности от учета традиций, политической и экономической ситуации в той или иной стране. Изменения мировой экономики, переход к постиндустриальному обществу, глобализация и действующая в этих условиях организация, причиной существования которой, согласно ресурсной теории К. Коннера и К. Прахалада, является не только оппортунизм, но и «знания, относящиеся к бизнес-деятельности» [1, р. 477], обусловили следующие особенности современной кадровой деятельности:

1) передовыми практиками управления человеческими ресурсами являются оценка эффективности внутренних коммуникаций, планирование карьеры и стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, возникший как средство повышения конкурентоспособности на мировом рынке американских компаний, предусматривающий, с одной стороны, наличие кадровой стратегии, с другой — участие руководителя кадровой службы в разработке организационной стратегии;

2) высокий удельный вес расходов на персонал в структуре организационных расходов. По результатам отчета международного исследования CRANET Survey on Comparative Recourse Management за 2011 г. в большинстве стран-участниц расходы на персонал составляют от 30 до 60 % общего объема операционных расходов [2, p. 13];

3) высокий организационный статус кадровой службы в организационной структуре управления;

4) тесное взаимодействие кадровых служб и руководителей подразделений в процессе осуществления кадровой деятельности;

5) автоматизация кадровой функции, позволяющая снизить затраты времени при выполнении стандартных делопроизводственных задач и повысить эффективность выполнения других видов кадровой деятельности;

6) работники кадровой службы — высококвалифицированные специалисты, способные управлять изменениями, постоянно обучающиеся и обладающие творческим потенциалом;

7) привлечение и удержание увеличивающего мобильность высококвалифицированного персонала. Благополучие транснациональных корпораций основывается на потенциале творческих личностей, а управление талантами, согласно исследованию, проведенному Европейской ассоциацией по управлению персоналом совместно со Стратегическим советом Бостонской консалтинговой группы и охватившему 1355 специалистов по управлению персоналом и менеджеров в 27 европейских странах, является одним из пяти трендов кадровой деятельности в Европе до 2015 г. (помимо управления талантами были выделены демографические изменения, развитие обучающейся организации, баланс между работой и личной жизнью, управление изменениями на основе трансформации организационной культуры).

С целью повышения адаптации к условиям международной конкуренции при соблюдении принципов социально ориентированной экономики Республики Беларусь необходимо повысить конкурентоспособность белорусских организаций путем реализации эффективной кадровой деятельности, осуществляемой компетентными, пользующимися доверием высшего руководства специалистами кадровой службы, и направленной на сохранение кадрового ядра в организации.

Литература

1. *Conner, K.R.* A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism / K.R. Conner, C.K. Prahalad // *Organization Science*. — 1996. — Vol. 7. — № 5. — P. 477–501.

2. CRANET Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report 2011 // CRANET. — 2011.