

Для внедрения разработанной системы мотивации необходимо:

1. Установить обратную связь руководителей и подчиненных в оценке индивидуальной результативности.
2. Выявить критерии оценки качества для каждого подразделения.
3. Разработать методику постановки цели и задач для каждого подразделения.
4. Утвердить формы карт результативности для работников.
5. Разработать фонд ЗП и премии, соотношение темпов роста доходности и социальных затрат.

В условиях перехода Украины к рыночной экономике важно применять весь арсенал материального и морального стимулирования, особенно в той части, которая относится непосредственно к использованию трудового потенциала предприятия, а также повышению производительности труда. Моральные стимулы не должны противостоять материальным стимулам к труду, а составлять с ними единое целое. Подлинная заинтересованность в труде и его результатах возникает в условиях, когда все виды стимулов дополняют и усиливают друг друга. Уравнительность в распределении, нарушение дисциплины, нетребовательность и безответственность чреватые разрывом единства материальных и моральных стимулов. Это может привести к ослаблению общей заинтересованности в труде, деморализации части работников. Вот почему очень важно сочетать моральные и материальные стимулы трудовой деятельности.

Шульга В. Г., канд. экон. наук, доц.
Донецкий национальный университет

СТИЛЬ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Одной из центральных проблем науки в XXI веке становится проблема изучения самоорганизующихся и сложных систем. Чем больше дифференцируется наука, распадаясь на отдельные дисциплины, тем большее значение имеет поиск унифицирующих принципов. Поэтому перед учеными стоит острая проблема отыскания унифицирующих принципов, которые позволили бы должным образом подходить к исследованию сложных систем. Исследованием аналогов на стыке различных наук занимается научная дисциплина синергетика.

Один из основоположников синергетики Т. Хакен считает, что многие научные дисциплины имеют веские основания считать синергетику своей частью.

В странах с развитой рыночной экономикой изучение основополагающей дисциплины «Управление персоналом» осуществляется с использованием синергетического подхода. Современный руководитель, специалист и высококвалифицированный рабочий могут всесторонне проявить себя в работе лишь владея соответствующими комплексными знаниями.

Современному предприятию необходимы работники, получившие комплексную подготовку, обеспечивающую общеобразовательную, социальную и профессиональную компетентность, т. е. знания, практический опыт, соответствующий квалификационным характеристикам должностей и рабочим профессиям предприятий и хозяйственных обществ с различной формой собственности.

При этом каждому работнику присущ свой стиль и метод обучения. Стиль обучения — это устойчивый комплекс взаимоотношений в системе учебное заведение — обучаемый.

Стиль подготовки руководителей и специалистов в холдинговых компаниях базируется на квалификационных характеристиках должностей, содержащих 8 разделов: «назначение на должность», «подотчетность», «цель деятельности», «должностные обязанности», «права», «ответственность», «должен знать», «квалификационные требования» (в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих» — М.: Экономика, 1987—1989 гг. содержались 4 раздела).

Социальная компетентность совместно с профессиональной и общеобразовательной компетентностью характеризуют качество подготовки как специалиста, так и рабочего, потенциал их эффективности трудовой деятельности.

Основу социальной компетентности работников составляют их знания в области кадрового менеджмента, профессиональной — знания, в области специализации (профессионализма), общеобразовательной — мировоззренческой культуры.

Основная литература по данной проблематике до сих пор ориентирована либо на экономическую науку, либо на социологию, либо на психологию, педагогику, в т. ч. производственную.

Как в теоретических трудах, так и в учебных пособиях для учебных заведений от 1 до 4 уровня аккредитации понятие «стиль обучения» практически не встречается. Широко распространены более привычные категории «формы и методы обучения».

Бесспорно любому учебному заведению Украины несмотря на канонические требования их «аккредитации и аттестации» по нормативным документам Министерства образования и науки присущ свой стиль обучения, свои методы и формы обучения.

В период создания в угольной промышленности государственных холдинговых компаний угольные шахты были реорганизованы в акционерные открытые общества, владельцем контрольного пакета акций (51 %) которых осталось Министерство угольной промышленности Украины, а промежуточным управляющим звеном, как правило, — бывшие производственные объединения по добыче угля, получившие согласно Указам Президента Украины (от 15.06.93 № 210 «О корпоратизации государственных предприятий» и № 210 от 07.02.96 «О структурной перестройке угольной промышленности») статус государственных холдинговых компаний.

При этом во многих учебных заведениях отрасли были девальвированы стиль и методы прогрессивного обучения работников.

В ходе реорганизации собственности и форм управления в угольной промышленности произошла децентрализация управления учебно-курсовой сетью и было ослаблено внимание к проблеме подготовки и переподготовки кадров.

В то время как в странах с развитой рыночной экономикой холдинговые компании расходуют на обучение и повышение квалификации персонала большие средства (10—15 % в себестоимости продукции), на угольных шахтах Украины эти расходы уменьшились в составе фонда на оплату труда в десятки раз. Например, в открытом акционером обществе «Шахта им. В. М. Бажанова ГКХ «Макеевуголь» в 1998 году затраты на подготовку и переподготовку кадров составили 5,6 тыс. грн. — 1,6 грн. на одного трудящегося, или 0,066 % в фонде оплаты труда, 11,4 грн. на вновь принятого на работу. В 1999 году эти «расходы» были сокращены еще в 3 раза.

В среднем на угольных шахтах Украины эти затраты соответственно составляют 0,5 грн. на одного трудящегося, 0,015 % в фонде оплаты труда, 5 грн. на вновь принятого работника [2].

Обучение (как и набор кадров) — деятельность, требующая специальных навыков, поэтому зарубежные компании часто обращаются к посторонней помощи: ищут специалистов, обращаются в соответствующие организации. Необходимость в обучении и повышении квалификации сотрудников определяется исходя из собственных пожеланий и потребностей фирмы. Типичный пример последнего — потребность фирмы в будущих менеджерах:

крупные компании стремятся осуществлять программы подготовки персонала, сочетая обучение с практическим опытом работы, чтобы талантливые молодые профессионалы были готовы через 5—10 лет занять руководящие должности, а квалифицированные рабочие в совершенстве владеть безопасными приемами и методами труда.

Подготовка кадров проводится по широкому кругу предметов.

Компании вкладывают капитал в обучение и повышение квалификации кадров, хотя и понимают, что не все затраты окупятся, так как некоторые сотрудники перейдут в другие фирмы. Но благодаря тому, что все фирмы поступают подобным образом, общий уровень подготовки рабочих кадров и специалистов за последние 10 лет заметно повысился.

Обучение и повышение квалификации персонала холдинговых компаний угольной промышленности важны по ряду причин:

1. Характер труда на подземных работах угольных шахт постоянно меняется.

2. Структурные изменения во многих областях приводят к тому, что в производственном секторе возможности сокращаются, а в сфере услуг, технологий и информатики — расширяются.

3. Возникают потребности в специалистах с такими навыками и с таким их сочетанием, каких еще 10 лет назад не было.

4. Предварительная подготовка, полученная персоналом, перестала полностью удовлетворять потребностям производства.

5. Непрерывное обучение стало необходимым условием для будущего успеха как организации, так и отдельной личности.

В сфере менеджмента человеческих ресурсов в угольной промышленности Украины нельзя приступать к составлению каких-либо планов прежде чем проведен детальный анализ кадровой ситуации на предприятии и выработана четкая общая кадровая стратегия, благодаря которой возможно последовательное планирование и взаимодействие между такими различными формами менеджмента человеческих ресурсов, как обучение и повышение квалификации, материальное поощрение, продвижение по службе, снижение аварийности и травматизма и т. д.

Для улучшения основных показателей работы государственных угольных холдинговых компаний Украины необходимо коренным образом пересмотреть отношения к проблеме подготовки и переподготовки кадров и возобновить централизацию системы подготовки персонала в учебно-курсовой сети по вопросам новой техники, передовой технологии, безопасным приемам и методам труда.

Восстановление системы управления учебно-курсовой сетью, подготовкой и переподготовкой кадров в угольной промышленности должно быть осуществлено для 487 государственных открытых акционерных обществ и 33 холдинговых компаний, 700 объектов. Тем более, что в процессе корпоратизации сложилась ситуация, когда шахты так и не были приватизированы, а созданные холдинги не получили права управления дочерними предприятиями.

Актуальность проблемы определяется в первую очередь глубоким структурным и функциональным кризисом украинской экономики. По нашему мнению, стабилизация экономики в регионе зависит наряду с освещением проблемы, от комплексного рассмотрения двух других основных экономических явлений: становления предпринимательства и развития экономической среды предприятий, в т. ч. угольных шахт. Успешное решение данной проблемы невозможно без компетентных квалифицированных рабочих кадров, специалистов и руководителей. Эффективное управление подготовкой и переподготовкой кадров возможно лишь при условии, что все предприятия угольной промышленности будут находиться на переходном этапе в собственности государства.

Василенко А. О.

Київський національний економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, тому що він, на відміну від речових факторів виробництва, має власні суб'єктивні інтереси, самостійно діє, приймає рішення, і його реакція на управлінський вплив може бути неоднозначною.

За сучасних умов докорінно змінилась роль людини у виробництві. Якщо раніше її розглядали лише як один з факторів виробництва, що нічим істотно не відрізняється від уречевленого фактора (машин, обладнання), то тепер вона перетворюється в головний стратегічний ресурс підприємства, від якого у великій мірі залежить успіх (перемога) в конкурентній боротьбі.

Головними причинами вищезазначених змін є, з одного боку, науково-технічна революція, наслідком якої є стрімкий розвиток техніки і технології, а з іншого — посилення конкуренції, яка переросла межі окремих держав і перетворилась на загальносвітовий процес. Це спричинило підвищення вимог до кваліфікації,