

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,

ділових та особистісних якостей працівників, а також до того, що здатність працівників до творчості стає вирішальною умовою успіху підприємства на ринку.

У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, керівники розглядають вже не як прикрість, якої не можна уникнути, а як інвестиції в людський капітал, що є основним джерелом прибутку.

Зміна ролі людини у виробництві та ставлення до неї з боку керівників і теоретиків зумовила якісну зміну ставлення до «кадрової роботи». Працівники розглядаються не як кадри, а як «людські ресурси», і їх цінність як фактора конкурентоспроможності підприємства зростає. В результаті у передових західних корпораціях поступово складається цілісна система управління людськими ресурсами.

Класичний підхід до управління персоналом отримав назву «управління кадрами». Його характерними рисами є: орієнтація на авторитарний стиль керівництва, вимоги безумовного підкорення; мінімізація витрат на персонал (залучення, розвиток, вирішення соціальних питань); використання переважно матеріальних стимулів; індивідуальна організація праці; жорстка регламентація праці виконавців; переважно облікові і технічні функції кадрових служб, що не виходять за межі фіксації процесів найму, переміщень і звільнень; короткострокове планування персоналу виходячи з вимог програми виробництва; другорядність кадрової політики.

Управління персоналом за цих умов зосереджується у відділі кадрів, основними функціями якого є: підбір і розстановка кадрів; ведення обліку особового складу і документування, надання рекомендацій з підвищення, організації та проведення оцінювання працівників. Керівництво персоналом є самостійною функцією, що здійснюється безпосередньо лінійними керівниками, незалежно від кадрових служб.

Перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами в західних країнах узагальнено можна охарактеризувати такими основними змінами в діяльності служб персоналу:

- переходом від підбору і розстановки кадрів до участі у формуванні стратегічних планів підприємства й організаційних змін;
- зростанням професійного рівня спеціалістів служб персоналу і скорочення в ній частки технічних виконавців;
- участю служби персоналу у вирішенні питань, пов'язаних з формуванням і реалізацією політики соціального партнерства;
- наданням, поруч з виконанням традиційних функцій, допомоги лінійному керівництву;
- орієнтацією на розвитком людських ресурсів у тісному взаємозв'язку з цілями організації, що забезпечує її висококваліфікованими, всебічно розвинутими працівниками [1, с. 92].

Нова система «управління людськими ресурсами» характеризується: ставленням до витрат на персонал як до довгострокових інвестицій, які визначаються за критерієм «витрати—вигода»; кадровим плануванням взаємопов'язаним з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії; стиль керівництва визначається ситуацією; поєднанням економічних і морально-психологічних стимулів; активним упровадженням поряд з індивідуальною груповою організацією праці, і, як наслідок, створенням команди та формуванням корпоративної культури; різним ступенем свободи і регламентації праці; переважно аналітичними та організаційними функціями служб персоналу.

Тепер у межах управління людськими ресурсами кадрові підрозділи виконують функції, які були раніше розосереджені по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одній службі свідчить про реальне зростання значення людських ресурсів у практиці внутрішньофірмового керівництва. Така побудова служби персоналу дає змогу керівництву реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності виробництва.

Новий перелік функцій охоплює широкий спектр діяльності. Так, за даними одного обстеження, 95 % фірм здійснювали в межах кадрової служби відбір і найм персоналу, 88 % виконували функції організації заробітної плати, 72 % відповідали за техніку безпеки, 69 % здійснювали планування і заходи соціально-кадрового розвитку, 74 % займались прогнозами і плануванням людських ресурсів, 65 % — соціологічними дослідженнями на підприємствах, 41 % аналізували динаміку продуктивності праці, 70 % фірм організовували соціально-побутове обслуговування своїх працівників [2, с. 15].

Опитування спеціалістів показало, що нині найбільші зусилля кадрових підрозділів (за витраченим часом) спрямовуються на вдосконалення трудових відносин, відбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію навчальних програм соціального розвитку, а також організацію оплати праці. Згідно з дослідженням, проведеним на початку 80-х років, розподіл фонду робочого часу між основними функціями служб управління людськими ресурсами США складав: трудові відносини — 17 %; облік і діловодство — 10 %; програми управління персоналом — 24 %; організація оплати праці — 16 %; навчання персоналу — 10 %; умови праці й боротьба з травматизмом — 10 %; програми рівних умов зайнятості — 5 %; вахтові служби, забезпечення секретності — 5 % [3, с. 146].

Однак не в усіх випадках кадрові служби можуть самостійно приймати відповідні рішення, а поділяють цей обов'язок перш за все з лінійними керівниками та іншими службами.

У сучасному виробництві роботою з кадрами займається значна кількість спеціалістів. Так, у США на початку 90-х років у службах персоналу було зайнято близько 450 тис. осіб, з них: близько 60 % — у приватному секторі, 30 % — у державному, 10 % — у суспільному (охорона здоров'я, освіта, різноманітні добровільні організації). У середньому в індустріально розвинених країнах на одну тисячу зайнятих припадає 10—15 спеціалістів з управління персоналом. До того ж у більшості країн приблизно з 1970 року спостерігається стійка тенденція до зростання чисельності працівників, зайнятих роботою з персоналом [5, с. 60].

Значимість служб персоналу в сучасному виробництві зростає. Особливо це спостерігається у великих передових корпораціях. Так, одна з найбільших корпорацій «ІВМ» розглядає персонал як свій головний ресурс і перевагу.

На великих підприємствах служби управління персоналом включають декілька або навіть цілу групу вищих і середніх менеджерів. Так, міжнародна компанія «ЗМ» має цілу систему менеджерів з персоналу, що діють у системі кадрових підрозділів різного рівня.

Служби персоналу «ЗМ» мають високий статус і широкі повноваження під час прийняття рішень щодо працівників, а також під час вирішення загальних питань розвитку бізнесу. В останні роки вплив цих служб значно зріс. Система підрозділів, що здійснюють управління персоналом, існує на всіх рівнях: при головній штаб-квартирі, у виробничих секторах та відділеннях, на підприємствах.

Як бачимо на прикладі «ЗМ», чисельність менеджерів, зайнятих у системі служб управління персоналом, досить велика. Ці керівники поєднують обов'язки лінійних менеджерів (керують своїми працівниками) і менеджерів з персоналу (функціонально займаються роботою з кадрами, забезпеченням ними виробничого процесу).

У сучасних умовах головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватися в здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації державних соціальних програм.

Як вже зазначалось, функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом підприємства ролі персоналу у виконанні

цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Тому в умовах орієнтації економіки на використання екстенсивних методів кадрова служба була представлена найчастіше нечисельним відділом кадрів, відділом підготовки кадрів (технічного навчання), службою побуту.

Функції відділу кадрів на вітчизняних підприємствах полягали в основному в наймі та звільненні працівників, веденні діловодства. Це спричинило те, що відділ кадрів вважався другорядним структурним підрозділом, який фактично виконує лише вказівки керівництва підприємства і замовлення керівників структурних підрозділів стосовно набору робочої сили за межами підприємства.

У той же час різними видами кадрової роботи були зайняті інші підрозділи: відділ праці й заробітної плати (розрахунок чисельності, організація, нормування й оплата праці), плановий відділ (планування чисельності, планування витрат на робочу силу), відділ охорони праці й техніки безпеки, служба головного технолога (формування операційного поділу праці, що визначає підготовку робітників і їх розстановку, зміст праці), відділ технічного навчання (підготовка кадрів), партком (резерв на висування, підбір керівних кадрів, виховна робота в колективі), профспілкова організація (організація побуту та відпочинку) та інше [4, с. 68].

Значна розосередженість усіх вузькоспеціалізованих структурних підрозділів знижувала ефективність роботи з персоналом, не давала можливості комплексно вирішувати завдання формування і тим більше ефективного використання персоналу. Значну роботу, особливо пов'язану з підбором, розстановкою і використанням персоналу, виконували лінійні керівники (начальники цехів, майстри), які часто-густо не мали ані необхідних знань, ані часу, оскільки їхнє головне завдання полягало в забезпеченні вчасного і якісного виконання виробничих завдань. Їх спілкування з відділом кадрів, відділом підготовки кадрів носило більше оперативний характер, тобто відділ кадрів оперативно виконував замовлення конкретного виробництва з набору кадрів за межами підприємства.

Кадрова служба не виконувала функції планування, організації, координації, стимулювання, контролю, не брала участі у виробленні кадрової політики, обмежуючись поточною роботою з кадрами. На більшості вітчизняних підприємств фактично самої кадрової служби як сукупності взаємопов'язаних структурних підрозділів не було. Однак і поява в останні роки посади заступника генерального директора з персоналу фактично не змінила ситуацію, оскільки йому, як правило, підпорядковувались лише відділ кадрів, відділ підготовки

кадрів і помічник директора з побуту. Поза полем його діяльності залишились інші відділи підприємства, що зайняті виконанням покладених на них функцій відповідно до власного розуміння завдань управління персоналом.

Зміна завдань і орієнтирів в управлінні персоналом викликає потребу у формуванні на підприємстві багатофункціональної служби персоналу як єдиного цілого, в організації всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, тією або іншою мірою зайнятих роботою з людьми, під єдиним керівництвом.

Лише в цьому випадку можливе комплексне вирішення не тільки питань кадрового забезпечення виробництва, а й головного завдання кадрової служби в нових умовах господарювання — поєднати цілі розвитку виробництва з потребами працівників, що реалізують ці цілі, збалансувати стратегію розвитку підприємства і зайнятих на ньому працівників.

Як уже зазначалось, управління персоналом — це функція не тільки служби персоналу. В тому або іншому напрямку в межах своєї компетенції безпосередню участь беруть й інші суб'єкти управління — лінійні керівники виробничих підрозділів разом з підпорядкованими їм спеціалістами.

Таким чином, кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з персоналом на підприємстві. Вона повинна виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
2. *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. Том 2. — М.: МНИИПУ, 1997. — 736 с.
3. *Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. — М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. — 232 с.
4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия.: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГА-ЭиУ, 1999. — 312 с.
5. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.