

331.108

-

.., . . .

.

.

,

:

,

,

,

,

.

-

-

-

This article is devoted the development of the enterprise and address aspects of personnel management. The features of the restructuring of the personnel management of an industrial enterprise in terms of its restructuring. Outlined the conditions under which activities should be done to improve human resources in the enterprise.

Keywords: restructuring, personnel management, personnel office, business, engineering.

.

,

,

.

-

-

-

-

,

:

,

,

,

.

-

,

,

,

.

-

-

-

,

.

-

.

-

,

,

.

.

,

,

,

,

,

.

,

.

,

.

,

[1]

обґрунтовані шляхи ефективного управління персоналом, оптимізації трудового потенціалу, розкриті чинники, що сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу. Розв'язанню актуальних питань управління персоналом присвячені праці відомих українських вчених, як О. Антипов, Д. Богиня, Н. Главацька, О. Грішнова, О. Кириченко, А. Колот, О. Крушельницька, Є. Лібанова, Є. Панченко, Г. Осовська, В. Савченко та інші. Однак причинно-наслідкові зв'язки реструктуризації діяльності підприємства і дієвість системи управління персоналом дослідженні фрагментарно. За період адаптації до ринкових умов існуюча кадрова політика не витримує тиску ринкового процесу, ця проблема не стала пріоритетною для промислових підприємств, хоча за умов формування ринкової економіки постають гострі питання пошуку адекватних шляхів формування людського капіталу. Адже вплив останнього на економічне зростання майже вдсятеро більший, ніж фізичного капіталу та вчетверо ніж роль умов торгівлі [8].

Метою статті є спроба визначити особливості реорганізації структури управління персоналом промислового підприємства в умовах його реструктуризації.

Виклад основного матеріалу. Беззаперечною є думка, що одним із головних завдань управління промисловим підприємством є його реорганізація шляхом перенесення окремих процесів розвитку в поширений потенціал активного удосконалення системи внутрішньо-організаційної дії. Процес еволюції управлінської думки зумовив необхідність підходів до визначення місця та ролі, яка відводиться персоналу в забезпеченні розвитку підприємства. Аналіз досвіду різних країн світу свідчить про підвищення значущості людини та її знань у ході забезпечення ефективності соціально-економічного розвитку. Саме знання, закріплені в людському капіталі і технологіях, сприймаються зараз головною рушійною силою підвищення продуктивності та конкурентоздатності економіки й економічного зростання.

Матеріальною основою розвитку економіки України є промисловість, від результатів і темпів трансформації та розвитку якої залежить ефективність інших видів економічної діяльності, обсяг експорту, обороноздатності країни, а також добробуту населення.

Українська економіка вже пережила нечувану в мирний час кризу. Зростання ВВП (рис. 1), яке ми спостерігаємо в Україні безумовно свідчить про появу стабілізаційних процесів та створення передумови сталого зростання. Про це свідчать і показники економічної діяльності промисловості України.

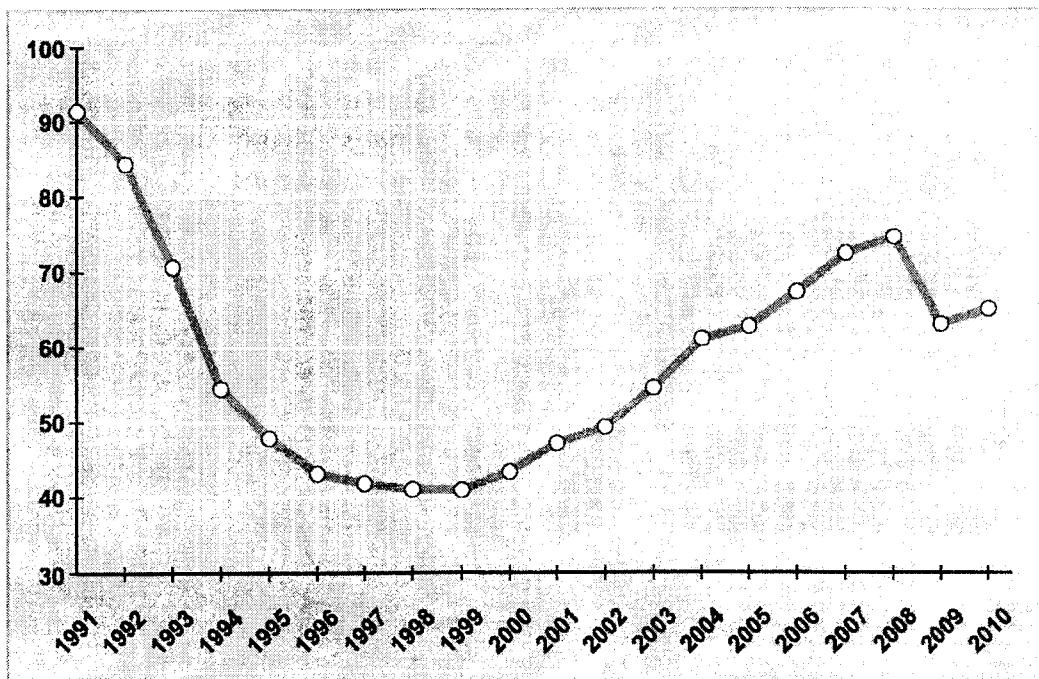


Рис. 1 – Індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту [10]

Незважаючи на ці позитивні зрушення, ситуація в цілому поліпшується надто повільними темпами. Спостерігається скорочення обсягів виробництва в базових галузях промисловості, низький рівень технологічного обладнання, зношеність основних фондів, нестача кваліфікованих фахівців, старіння кадрового складу. Пожвавлення в окремих галузях та виробництвах ще не настільки потужне, щоб констатувати радикальні зміни в економіці.

На сьогодні близько 65% валового суспільного продукту України створюється в промисловості, де зайнято більше 27% працездатного населення. Однією з базових галузей промисловості є машинобудування, яке охоплює близько 1600 підприємств і організацій, де працює майже 1,6 млн. осіб.

Труднощі зростання в промисловості найбільш гостро відчуються в машинобудуванні, в галузі яка несе системоутворюючі функції серед взаємопов'язаних галузей економічної діяльності.

В машинобудівному комплексі, як і у промисловості в цілому, спостерігається позитивна динаміка виробництва.

Незважаючи на позитивну динаміку збільшення обсягів виробництва в машинобудуванні, вкрай незадовільна структура виробництва.

Структура промислового виробництва в машинобудівному комплексі не відповідає сучасним потребам модернізації, а також зовнішньоторговим позиціям національної економіки. Питома вага машинобудування на даний момент відповідає структурі середини шестидесятих років минулого століття. В той час як стале економічне зростання можливе за умов відповідних структурних зрушень.

Продукція машинобудування, за винятком поодиноких видів товарів, не конкурентоспроможна як на світовому, так і на внутрішньому ринках. Сьогодні понад 90% продукції в галузі не має відповідного науково-технічного забезпечення, а на світовому ринку високотехнологічної продукції частка вітчизняної наукоємної продукції складає близько 0,1%. Висока метало- і енергоємність продукції машинобудування, заміна машин живою працею – основна причина падіння ринкового попиту на наукоємні засоби виробництва. Сьогодні замість виробництва верстатів з числовим програмним управлінням та промислових робото-технічних комплексів підприємства машинобудування змушені освоювати та виробляти побутові товари (електроприлади, лічильники, нескладне обладнання для торгівлі і таке інше). Все це веде до технічної деградації і деіндустріалізації економіки.

Інерційність економічних процесів, руйнування структури промислового виробництва, а також непристосованість системи управління державних підприємств до нових умов господарювання заважає подоланню кризових явищ.

Провідні вчені і фахівці в галузі економіки схиляються до думки, що в сучасних умовах найбільш дієвим способом подолання кризових явищ та відтворення конкурентоспроможності промислових підприємств є їх реструктуризація. Термін «реструктуризація» у вітчизняній практиці використовується досить часто, але трактується неоднозначно. Іноді під нею розуміють поділ великомасштабних промислових комплексних підприємств на декілька автономних об'єктів господарювання. Інколи реструктуризація розглядається як комплекс заходів, які спрямовані на створення передумов виходу підприємства зі стану кризи та забезпечення його подальшого розвитку. Зарубіжний досвід свідчить, що для підвищення своєї прибутковості в машинобудівній компанії практикують «випереджувальну» реструктуризацію, суть якої полягає в підготовці та послідовній реалізації комплексних змін в організації з метою підвищення її ринкової вартості. Необхідність такої перманентності реструктуризації є реакцією на динаміку ринкового середовища та конкуренцію.

Практично будь-яке підприємство в разі виявлення відхилень від бажаного стану намагається негайно й адекватно реагувати реформуванням своєї структури та функцій. Від того, наскільки кваліфіковано та ефективно підприємство проведе таку роботу, безпосередньо залежить його життєздатність. У створившихся умовах проблема забезпечення життєздатності підприємства може бути отожднана з сукупністю проблем реструктуризації, забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства в умовах реального оточення. Але недостатньо оптимізувати один або декілька видів діяльності підприємства, реструктуризація повинна проводитися комплексно, торкаючись усіх аспектів його діяльності. Будь-які перетворення на підприємстві спричиняють зміну функцій управління, тому постає питання готовності персоналу до виконання нових функцій.

Аналіз діяльності державних підприємств машинобудівного комплексу м. Харкова свідчить про те, що проблема кадрів далека від свого вирішення. З найбільш гострих питань цих підприємств слід зазначити: невинне скорочення кваліфікованих фахівців, недостатня кваліфікація персоналу практично усіх ланок управління, низька виконавська та трудова дисципліна, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників, конфронтація адміністрації і персоналу.

Не дивлячись на наявність вагомих конкурентних переваг, аналіз перспектив виявив ряд внутрішніх проблем, які перешкоджають досягати бажаного рівня ефективної діяльності:

- диспропорції в розподілі роботи між службовцями та ІТП;
- віковий склад персоналу: переважна більшість працівників – особи передпенсійного та пенсійного віку, які працюють на підприємствах 25 і більше років;
- відсутня або незадовільна система підвищення кваліфікації і, як наслідок, неефективне ви-

користання трудового потенціалу;

- низький рівень інформаційного забезпечення управлінських структур;
- низький професійний рівень працівників управлінських ланок, що заважає впровадженню сучасних розробок в галузі менеджменту.

Аналіз дозволяє стверджувати, що для цілого ряду підприємств для виходу зі стагнації необхідна реорганізація організаційної структури управління. За таких умов це не може виглядати як епізодичне покращення окремих, нехай дуже важливих характеристик управлінського апарату та методів його роботи, а складна система взаємопоєднаних заходів, які повинні бути розроблені та обґрунтовані за допомогою розвинутого науково-методичного інструментарію, кількісного аналізу й оцінок. Процес реорганізації організаційної структури необхідно починати з кадрової реструктуризації, оскільки на перший план виходять проблеми відповідності кадрів підприємства цілям і стратегії реструктуризації.

Сучасне підприємство представляє складну соціотехнічну систему. Зростання ролі соціальних і психологічних її складових обумовлює необхідність комплексного підходу до організації ефективної кадрової політики. У цей час кадровою роботою керують одночасно кілька структурних підрозділів: відділ кадрів, служба соціального розвитку, відділ технічного навчання, відділ праці й заробітної плати та інші. Але основним структурним підрозділом управління кадрами на підприємствах є відділ кадрів, які структурно роз'єднані з іншими службами і тим самим не можуть бути ні методичним, ні координуючим центром кадрової роботи.

Уявляється доцільним об'єднання усіх підрозділів, зайнятих роботою з персоналом, у єдину кадрову службу управління персоналом.

Кадрову реорганізацію бажано проводити в кілька етапів, причому перетворення на кожному етапі можуть здійснюватися паралельно. Реорганізація передбачає радикальне переосмислення кадрової служби підприємства (створення служби управління персоналом), аналіз кадрової політики, діагностику кадрового потенціалу підприємства; створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу; визначення ефективності перебудови кадрової служби. Послідовність перебудови наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Послідовність перебудови кадрової служби підприємства

Цілі (завдання)	Необхідні дії
Крок 1. Кадрова служба підприємства (КС) (служба управління персоналом)	
1. Аналіз роботи КС	1. Виділити коло завдань КС
2. Визначення структурного місця розташування КС	2. Визначити ступінь впливу КС на кадрові процеси
3. Визначення організаційного статусу КС (рівень підпорядкування, авторитет КС)	3. Діагностика кадрового забезпечення КС
	4. Виявити відповідність чисельності КС розмірам підприємства
Крок 2. Кадрова політика (КП) підприємства	
1. Аналіз КП підприємства	1. Виявити фактори, що впливають на КП підприємства
	2. Проаналізувати систему мотивації персоналу
2. Виявлення відповідності КП стратегії підприємства	3. Переглянути порядок регламентації КП
	4. Переглянути документи, що регламентують КП
Крок 3. Організаційна структура управління (ОСУ)	
1. Аналіз і реформування ОСУ	1. Виявити фактори, які найбільшою мірою впливають на ОСУ
	2. Чітко структурувати цілі системи управління
	3. Визначити склад функцій управління
	4. Сформувати склад підсистем ОСУ й установити зв'язки між підсистемами
	5. Скоротити чисельність керуючих працівників
	6. Визначити кількість і склад керуючих підрозділів на різних ієрархічних рівнях, число рівнів управління
2. Підвищення узгодженості роботи підрозділів підприємства	7. Проаналізувати рівень нормативно-правового забезпечення
	8. Розрахувати 1) питому вагу працівників, для яких розроблені посадові інструкції, 2) питому вагу підрозділів, для яких розроблені положення

Цілі (завдання)	Необхідні дії
Крок 4. Кадровий потенціал підприємства (КПП)	
1. Діагностування КПП	1 За допомогою спеціальних методик оцінити кадровий потенціал підприємства
	2. Оцінити рівень плинності кадрів
	3. Визначити рівень відповідності керівників посадам, що займають
	4 Оцінити соціальну структуру трудового колективу й рівень продуктивності праці
	5. Провести групове психологічне дослідження з метою визначення: 1) психологічного клімату в колективі; 2) ціннісно-орієнтаційної єдності колективу
	6. Проаналізувати конфліктні ситуації, що виникають
	7. Визначити коефіцієнт іміджу підприємства
Крок 5. Система навчання й розвитку	
1. Створення реформування системи навчання й розвитку персоналу	1. Ввести принцип безперервного й випереджального навчання
	2. Забезпечити умови для всебічної адаптації персоналу до умов роботи на підприємстві
	3. Організувати семінари, тренінги з підготовки керівників і співробітників
Крок 6. Складові оцінки кадрової реструктуризації	
1. Авторитет кадрової служби підприємства	
2. Кадрова політика, що відповідає стратегії розвитку підприємства	
3. Організаційна структура управління, яка орієнтована на персонал	
4. Величина кадрового потенціалу підприємства	
5. Адекватна система навчання й розвитку персоналу	
6. Порівняння витрат і досягнутих результатів	

Таким чином, організаційною основою єдиної кадрової служби повинна стати інтеграція функцій управління, розвитку, мотивації та зв'язків персоналу. Додання цій службі необхідних аналітичних і навчально-методичних підрозділів дозволить забезпечити комплексне управління персоналом відповідно до сучасних вимог кадрової політики.

Висновки. Одним з інструментів адаптації промислових підприємств до ринкових відносин у сучасних умовах є реструктуризація. Процес реструктуризації необхідно починати з кадрової перебудови, тобто з підбору кадрів, які б відповідали цілям реструктуризації.

Удосконалення діяльності кадрової служби повинна здійснюватися за умов оптимального формування управлінських і виробничих структур; підбору кадрів на основі комплексної оцінки й професійної орієнтації; забезпечення якісного формування (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, безупинного навчання) й ефективного використання кадрового потенціалу; ділової оцінки персоналу, включаючи індивідуальну оцінку працівників і результатів їхньої праці, періодичну атестацію керівників, фахівців і службовців; ефективної системи оплати й стимулювання праці усіх категорій працівників; цілеспрямованої роботи з керівними кадрами й резервом, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротатії кадрів, навчання на курсах і стажування на відповідних посадах; поліпшення соціального й морально-психологічного клімату в колективах, регулювання міжособистісних відносин і управління конфліктами.

Література:

- 1 Десслер Г. Управление персоналом: Уч. пособие / Пер. с англ.; Под. ред. Шленова Ю.В. М.: Бинум, 1997.
- 2 Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИБМ, 2001.
- 3 Єрохін С.А. Основні засади формування стратегії соціально-економічного розвитку України // Актуальні проблеми економіки, 2004, №12. С. 17-24.
- 4 Журавлев П.В., Кулапов М.Т., Сухарева С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Екатеринбург, 1998.
- 5 Мурашко Н.Н. Управление персоналом организации. К.: Компас, 1997.

- 6 А.В.,
: - , 2003.
7 -
// , '2003:
. " X.: , 2003. 272.
8 : / , , Н.А. -
. : , 2005.
9 В.П. : //
, 2007, 1. . 97-103.
10 <http://www.ukrstat.gov.ua/> ,