

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**В.А. КУЧЕР, к.е.н., доцент,**  
*Донецкий национальный технический университет*

**УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ  
НА ВУГІЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Особистий потенціал людини, її ділові якості є джерелом і вихідними принципами розвитку організації. У зв'язку із цим управління персоналом є універсальним завданням й основною функцією керівника, що управляє тими співробітниками, яким він делегував повноваження, завдання, компетентність. У той же час управлінська відповідальність залишається за керівником. Він відповідає за роботу співробітників.

Однак нерідко керівник діє на основі інтуїції, свого досвіду й особистих переконань, які не завжди вірні. Справа в тому, що керівник зосереджує увагу на конструкції, технології виробів, що випускають, їх собівартості, устаткуванні, що комплектують вироби, контрольних операціях. У той же час співробітники часто залишаються поза полем його зору, йому далекі їх проблеми, відносини, почуття, вони для нього тільки підлегли. Коли економіст або інженер стає керівником, йому доводиться управляти не технологічними процесами, постачанням або збуту, а людьми, він повинен звертати увагу на їх здатності, конфлікти, поведінку, проблеми. Управління персоналом покликано сприяти рішенням таких проблем, у цьому є його сутність.

Як відзначається в роботі [1, с. 26], управління персоналом не обмежено твердими рамками, однак, до кінця 20 сторіччя теорія й практика вже виробила ряд досить стійких, загальних критеріїв, одним із яких є оперативність, тобто те, як керівники в повсякденній діяльності здійснюють управління співробітниками і якими методами впливу при цьому розташовують. Крім того, велике значення має робота кадрових служб й їх співробітників.

Проблемам вдосконалення методів управління персоналом присвячено багато

робот відомих учених-економістів. Останнім часом у вітчизняній науковій літературі з'являється велика кількість публікацій, яка присвячена, зокрема, методам покращення роботи управлінського персоналу. В роботі Швець І.Б. і Буряка В.В. [2] розглядаються питання вдосконалення механізму управління персоналом на основі використання сучасних інформаційних технологій. В роботі Щекина Г.В. [3] велика увага приділяється питанням посилення конкурентних переваг підприємства на основі вдосконалення його організаційної структури управління. Ученим Суміним В.А. в роботі [4] встановлено рівень впливу кількості аналітичної і творчої діяльності працівника інформаційної сфери в загальному обсязі виконуваних робіт на ефективність управлінських рішень які ним приймаються.

Не дивлячись на чималу кількість публікацій проблема управління персоналом буде завжди актуальною. Це пояснюється тим, що вона не піддається чіткій алгоритмізації і є унікальною для кожного окремого менеджера і для кожного підприємства.

Особливо актуальною проблема управління персоналом уявляється для вугільних підприємств Донбасу, які потребують суттєвих змін для підвищення економічної ефективності. Ціллю статті є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності на вугледобувному підприємстві.

Під управлінням персоналу розуміється система видів діяльності, насамперед управлінської, як окремих менеджерів, так і всього апарату управління. Поняття управління персоналом використовується в різних варіантах, аспектах і декількох рівнях. На рівні підприємства як системи воно

© В.А. Кучер, 2007

включає розробку підсистеми регульованих відносин. На рівні процесів виробництва мова йде про безпосереднє управління співробітниками. На рівні продуктів як упредметненої робочої сили, що задіяна при певних розміщенні кадрів, управління персоналом зводиться до оцінки його результативності [5, с. 21; 6, с.11]. Підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми.

Глобальна мета управління персоналом складається у формуванні, розвитку й реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації [7, с. 14]. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для того, щоб він оптимальним образом нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку. Для досягнення цієї основної мети реалізується ряд локальних цілей, що представляють собою засоби.

Управління персоналом як діяльність більш широка, чим просте управління працівниками, стало формуватися на рубежі минулого і нинішнього сторіччя. Спеціальні підрозділи, що займаються проблемами персоналу, виникли в 20-30-х роках. Вони виконували роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, присутністю в судах, виплатою заробітної плати. Таким чином, їх функції були допоміжними, а всі основні рішення по кадрам приймалися вищим керівництвом [8, с. 30].

Сьогодні ж у силу зростання важливості і багатопрофільності роботи колишні кадрові служби мають широкі повноваження [9, с. 95]. Їм виділяють кращі приміщення, адже вони – це "візитна картка" будь-якої організації.

Автором було проаналізовано роботу відділу кадрів на ВАТ „Шахта „Красноармійська-Західна”, яка є одним з лідерів української вугільної промисловості. Кадрова служба на даному підприємстві являє собою самостійний структурний підрозділ підприємства, підлеглий заступнику керівника підприємства по кадровій роботі.

Проведемо аналіз елементів управ-

ління персоналом ВАТ „Шахта „Красноармійська-Західна” по п'ятибальній системі: 5 – відмінно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 – погано; 1 – цей елемент відсутній. Аналіз елементів представлений у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, робота кадрової служби на підприємстві організована зовсім неефективно, деякі елементи системи управління персоналом відсутні. Діяльність відділу кадрів обмежується в основному рішенням питань прийому і звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня на підприємстві і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей.

Як показав проведений аналіз, система пошуку та відбору персоналу на підприємстві розвинена погано. Приплив працівників в основному здійснюється шляхом переходу з інших підприємств вугільної промисловості. На підприємстві відсутня система залучення персоналу за допомогою ЗМІ, телебачення. Процедура прийому на роботу є простою і не містить у собі такі процедури, як анкетування, тести по найманню, перевірка рекомендацій і посадового списку.

У зв'язку із тим, що в даний момент змінилися вимоги до функцій і задач відділу кадрів, необхідно здійснити перетворення в структурі кадрової служби. Насамперед вона повинна відповідати її функціям і повинна бути орієнтована на поставлені завдання перед кадровою службою.

На підставі виділених недоліків були розроблені наступні методичні рекомендації, які стосуються покращення роботи відділу персоналу на підприємстві. Вони полягають в реалізації наступних нововведень.

Створення групи вивчення ринку, планування й наймання робочої сили. Визначенням потреби в кадрах повинен займатися 1 чоловік (соціолог за фахом). Його основні функції: облік вакансій, складання переліку вакансій; облік потреби в кадрах по підрозділах у зв'язку з розши-

ренням виробництва, зміною технічних програм, змінам в організації праці.

Таблиця 1

**Аналіз елементів управління персоналом ВАТ „Шахта „Красноармійська-Західна”**

Назва елементу системи управління персоналом	Експертна оцінка	Терміновість виконання
Планування персоналу	2-3	Терміново та важливо мати на підприємстві
Система пошуку та підбору персоналу	2-3	
Оцінка виконання роботи персоналом	1	
Навчання персоналу	3-4	
Формування і підготовка резерву	3-4	
Система пільг і привілеїв	3-4	
Система управління дисципліною	4-5	
Система охорони здоров'я і безпеки персоналу	4-5	
Колективний договір	5	Важливо, але не терміново мати на підприємстві
Строкові трудові договори (контракти)	1	
Робота зі скаргами, трудові спори, звільнення	2-3	Терміново та важливо мати на підприємстві
Система постійного аналізу робіт, що виконуються на підприємстві	1	
Постійна робота над розробкою та оновленням посадових інструкцій	1	
Система орієнтації та адаптації персоналу на підприємстві	1-2	
Система постійних організаційних змін і формування організаційної культури	1	
Планування кар'єри	1	
Система управління виконанням	1	
Система стимулювання	1-2	
Внутрішні дослідження в галузі людських ресурсів	1	Терміново та важливо мати на підприємстві
Компенсація і компенсаційний пакет (система заробітної плати і винагород)	3-4	

Формування резерву, набір персоналу повинне бути доручене окрім існуючих фахівців, які займаються даними питаннями, також юристові.

По зовнішньому набору: пропозиція місцевому населенню подавати заяву про прийом на роботу, звертання до населення через газети й інші засоби масової інформації; співбесіда з особами, що подали заяви; установлення відносин з навчальними закладами; складання групи резерву по кожній професії, посаді, оформлення резерву.

рву.

По внутрішньому набору: інформування працівників про наявні й майбутні вакансії; збір заяв про переведення на інші посади, співбесіда, зарахування в резерв.

Відбором кандидатів повинна займатися одна особа (також юрист за фахом). Її основні функції полягають у наступному: збір документів; аналіз документів претендентів, включаючи перевірку відомостей; проведення співбесід; використання, організація тестових випробувань; вивчення

характеристик з колишніх місць роботи; організація іспитових термінів.

Висновок трудових договорів повинен здійснювати 1 працівник. Він повинен здійснювати вибір виду договору; уточнення змісту трудового договору, його оформлення; оформлення змін трудових договорів; робота з посадовими інструкціями.

Інформування керівництва про стан

роботи з кадрами повинен здійснювати менеджер з управління кадрами й трудовими відносинами. У його функції входить: подання кадрової інформації керівництву (генеральному директорові, заступникові директора з кадрів). Адміністрації підприємства доцільно постійно надавати на комп'ютер наступну кадрову інформацію у вигляді таблиць (табл. 2).

Таблиця 2

## Кадрова інформація відділу персоналу

Найменування таблиці	Період оновлення відомостей
Кількість вакансій по підрозділам	Щодня до 12.00
Список пенсіонерів, які роблять на підприємстві	Кожного місяця
Прогноз виходу співробітників на пенсію	Кожного місяця, оновлюється перший день місяця
Прогноз травматизму та переходу на інвалідність	Кожного місяця, оновлюється перший день місяця
Середня ціна робочої сили на ринку праці за всіма робочими посадами й окладами на підприємстві	Щоквартально
Відомості про плинність кадрів	Кожного місяця
Відомості про рівень дисципліни праці по підрозділам и по підприємству	Щотижня
Список робітників по підрозділам, що потребують заміни	Щотижня
План підвищення кваліфікації співробітників по підрозділам	Один раз на півріччя
Строки підвищення кваліфікації кожним співробітником по підрозділам, список осіб, що знаходяться на навчанні з відривом від виробництва	Кожного місяця
Відомості про кількість та зміст заходів щодо поліпшення організації праці	Один раз на півріччя
Оцінка якості роботи кожного робітника по підрозділу в % співвідношенні	Кожного місяця
Аналіз соціально-психологічного клімату в підрозділах	Один раз на півріччя

Також для покращення роботи в соціальній сфері підприємства необхідне створення групи мотивації, стимулювання й оплати праці. До складу групи повинні входити 2 працівника - економісти по праці. Основними завданнями їх повинні бути: 1) аналіз ціни робочої сили на ринках праці; 2) розробка проектів тарифних угод, систем оплати праці, тарифних ставок, окладів, положень про преміювання й про заохочувальні виплати. Визначення співвідношення між окладами, тарифними став-

ками; 3) розробка проектів систем матеріальної й моральної мотивації праці; 4) визначення ефективності системи оплати праці і її постійне вдосконалювання; 5) вивчення продуктивності праці й прибутковості підприємства; 6) оформлення листа непрацевдатності; 7) заповнення й видача довідок з місця роботи; 8) ведення картки працівників по тривалості стажу для виплати річної винагороди; 9) оформлення наказу про виплату надбавок до зарплати на підставі пільг.

Створення групи трудових відносин і дисциплінарних відносин передбачає реалізацію наступних положень. До складу цієї групи повинні входити 3 співробітника - юристи. Основні функції їх повинні бути наступні: 1) вивчення невиходів на роботу; 2) управління дисциплінарними відносинами; 3) ведення табеля, робота з табельниками, перевірка табелів. Облік використання робочого часу; 4) облік порушень трудової дисципліни; 5) підготовка справ до здачі в архів; 6) відновлення особистих карток; 7) оформлення відпусток; 8) складання довідок (звітів) про плинність кадрів; 9) оформлення стягнень; 10) реєстрація фактів активності працівника з позитивним результатом; 11) оформлення характеристик; 12) висновок договорів про матеріальну відповідальність працівника, колективу; 13) тривалість постійних (тимчасових) пропусків; 14) визначення рівня дисципліни праці в різних підрозділах підприємства й проведення порівняльного аналізу рівня дисципліни на підприємстві.

Створення групи підготовки й просування кадрів передбачає реалізацію наступних положень. До її складу повинен входити 1 співробітник. Він повинен займатися вирішенням наступних питань: 1) розробка програм навчання й підготовки працівників з урахуванням результатів професійної діяльності; 2) планування навчання й підготовки кадрів; 3) проведення навчання в чотирьох випадках: при вступі на підприємство, при призначенні на нову посаду, при дорученні працівникові нової роботи, при виникненні проблеми, з якою працівник не може впоратися.

Створення групи вивчення й оцінки кадрів полягає в наступному. Вона повинна складатися з юриста, психолога, соціолога. У їх функції входить наступне: 1) ознайомлення працівників з інформацією про оцінку роботи; 2) підготовка пропозицій по підвищенню по службі, зниженню, переведенню, припиненню трудового договору; 3) розробка й реалізація програм "Управління просуванням персоналу"; 4) вивчення плинності кадрів.

Створення групи підвищення якості трудового життя полягає в реалізації на-

ступних положень. До складу її повинні входити 2 менеджери з управління кадрами й трудовими відносинами. Основними функціями їх повинні бути: 1) оформлення дітей працівників у дошкільні установи; 2) оформлення пільг у зв'язку з материнством; 3) видача бланків довідки на медичний огляд працівника; 4) оформлення посібників малозабезпеченим родинам; 5) оформлення пенсійних справ; 6) оформлення документів на одержання пенсій з нагоди втрати годувальника, за віком й ін.; 7) оформлення лізингу персоналу; 8) облік молоді і контроль за дотриманням законодавства про працю молоді.

Організація групи охорони праці й техніки безпеки полягає в наступному. Роботу в цій групі повинні здійснювати інженери по охороні праці. В їх обов'язок повинне входити: 1) вивчення умов праці; 2) розробка й здійснення програм по реорганізації умов праці; 3) організація медичного обслуговування персоналу; 4) розробка інструктажу з техніки безпеки; 5) облік і розслідування випадків на виробництві; 6) організація матеріального забезпечення охорони праці.

Глобальна мета управління персоналом складається у формуванні, розвитку й реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для того, щоб він оптимальним образом нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку.

У результаті запропонованих для впровадження перетворень у роботі відділу персоналу стануть помітніше підвищення якості праці, продукції, поліпшення економічних показників за рахунок поліпшення організації праці. Бажані зміни придуть тільки після переходу відділу персоналу на роботу по новим кадровим технологіям і будуть підсилюватися по мірі підвищення якості роботи співробітників персоналу.

## Література.

1. Мурашко Т.С. Довідник для підприємців-роботодавців та працівників відділу кадрів підприємств, установ, організацій. – К.: Компас, 1999. – 128с.

2. Швець І.Б., Буряк В.В. Оценка эффективности информационных систем управления в управлении информационными ресурсами // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. С. 11-20.

3. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: Знання, 2001. – 294 с.

4. Сумин В.А. Структурные компоненты деятельности работника информационной сферы // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С. 87-94.

5. Кадровая документация / Семенов

М.К., Кордюков П.Ю., Медведев С.А. и др.; Под ред. М. К. Семенова. – М.: ЮНИТИ, 1990. – 60 с.

6. Московская В.Н. Кадровые стратегии промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления – № 3.– 2004. – С. 26-31.

7. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 2-е издание, изм. и доп.– Москва: Норма: Инфра– М, 2002.– 426 с.

8. Жидченко В.Д. Кадровый потенциал угольщиков на этапе реформирования экономики // Менеджер– №3– 2001.– С. 30-36.

9. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. С. 94-101.

Статья поступила в редакцию 18.04.2007

**В.В. ЮРЧЕНКО,**

*Харьковский национальный экономический университет*

### УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процессы, происходящие в масштабах национальной экономики, обусловлены международной экономической интеграцией. Расширение рынка труда и рост его экономической открытости, появление новых направлений профессиональной деятельности и сфер применения труда, применение гибких форм занятости – вызывают повышение трудовой мобильности работников отечественных предприятий, свидетельствуют о необходимости существенного обновления подхода к управлению формированием и реализацией трудовой мобильности работников на уровне предприятия. Исследование трудовой мобильности работников отечественных промышленных предприятий тем более актуально, что именно промышленные предприятия в последнее время страдают от текучести кадров, теряя вследствие этого наиболее

ценную часть трудового потенциала – зрелых, высококвалифицированных сотрудников. Интенсификацию процессов трудовой мобильности на национальном уровне констатирует ряд отечественных авторов [1], [2]. На примере Харьковского региона актуальность этой тенденции подтверждают данные статистики: „Из общего количества рабочих, уволившихся на протяжении 2005 г., более чем три четверти сделали это по собственному желанию... Коэффициент текучести, рассчитываемый как отношение численности уволенных по вышеуказанной причине, к среднесписочной численности работников в 2005 г. составил 24,1% и по сравнению с прошлогодним показателем увеличился на 0,4%.” [3, с.23]

Отечественный производитель в по-

© В.В. Юрченко, 2007