

РОЛЬ ВІДДІЛІВ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У РОЗВИТКУ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Світлана Пучкова

Управління людськими ресурсами стає стратегічним завданням підприємств, в зв'язку з чим розвиток трудового потенціалу перетворюється в статтю інвестицій, а не витрат, як було раніше. У даній статті розглядаються проблеми оновлення вітчизняних систем управління персоналом. Особлива увага звертається на роль відділів людських ресурсів та ефективність їх функціонування.

Для переважної кількості підприємств і організацій України проблема їхнього реформування в цілому є найбільш актуальним завданням, від вирішення якого залежить їхнє існування в умовах ринкової економіки. Для багатьох з них еволюційні зміни неможливі, оскільки стара технологічна основа, неадекватна сучасним умовам організаційна структура роблять зазначені підприємства неконкурентоспроможними, а отже потенційними чи реальними банкрутами.

До цього, на думку автора, слід додати ще ряд соціофізичних особливостей, які ще більш ускладнюють ситуацію реформування підприємств. По-перше, перехід від державної форми власності до корпоративної через акціонування підприємств зробив працівників співвласниками без елементарних знань і навичок по колективному керуванню. По-друге, через непривабливість багатьох підприємств, дуже важкі фінансові умови, їхні можливості залучення висококваліфікованих кадрів дуже обмежені. При цьому необхідно враховувати, що неконкурентоспроможна частина персоналу цих підприємств, розуміючи мізерність своїх шансів на працевлаштування в нинішніх умовах, не виявляє бажання звільнитися.

У зв'язку з викладеним стає очевидним складність проблеми реорганізації підприємств. Разом з тим, автор вважає, що в ситуації, що склалася, є і позитивні моменти, які створюють сприятливі умови для досить швидкого реформування підприємств у цілому.

По-перше, це очевидний для всіх працівників стан кризи, а, отже, і розуміння необхідності змін. Таким чином, можна припустити не настільки значний опір запровадженню змін.

По-друге, очевидна неспроможність керівництва таких підприємств і організацій привели працівників не тільки до усвідомлення необхідності підвищення компетентності керівників, але і до вимоги створення нового управлінського потенціалу з використанням як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей. При цьому акцент багатьма працівниками, що одночасно є співвласниками підприємств, робиться на тверду й об'єктивну систему відбору керуючих і керівників, відповідальність за результати рішень, що приймаються. Головний же висновок полягає в безсумнівній готовності переважної більшості

працівників до здійснення нововведень в усіх напрямках діяльності підприємств.

Своєрідність ситуації, яка пов'язана з розвитком систем управління персоналом в українській економіці, полягає в тому, що підприємства, які активно і зважено здійснюють реформування своєї діяльності, як правило, мають характеристики, що відповідають різним стадіям розвитку компаній [4]. Таким чином, основні характеристики управління персоналом, що відповідають кожному з 5-и стадій розвитку компаній, у тій або іншій мірі мають місце в управлінні персоналом зазначених підприємств (табл.1).

Є безсумнівним те, що добитися вирішення всіх проблем, що стоять перед управлінням людськими ресурсами одночасно чи в стислий термін нереально. Та й чисто технократичний підхід шляхом примусового впровадження структур в оргструктуру підприємств не дасть швидкого результату, оскільки мова йде про особливий вид ресурсів, якісні зміни якого не можуть не відбуватися менш динамічно, чим інших видів ресурсів.

Таблиця 1

Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації та змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку організації	Основні характеристики організації	Основні характеристики управління персоналом
1	2	3
Стадія I: Зародження компанії	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; усі справи ведуться вручну
Стадія II: Функціональний ріст	Технічна спеціалізація; зростають підрозділи, виробничі лінії і ринок; оргструктура формалізована.	Пошук потрібних працівників для підтримки росту; тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
Стадія III: Ріст, що контролюється	Раціональна адміністрація; професіоналізація керування дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; збільшується конкуренція за ресурси і контроль за інвестиціями	Керуючий персоналом є з більш високим статусом; більше кадрової інформації автоматизовано; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краще поінформована про нього; управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу.

Продовження табл. 1

1	2	3
Стадія IV: Функціональ на інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура організації - навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне керування; більше уваги приділяється інтеграції; оргструктура більш плоска і горизонтальна.	Управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення, комунікація); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі, оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управління змінами. Практика управління персоналом відпрацьована.
Стадія V: Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування	Управління персоналом побудовано навколо стратегії компанії і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка його можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; управління людськими ресурсами входить у компетенцію президента компанії чи його першого заступника

У зв'язку з викладеним автором представляється, що особливо важливим є формулювання тих вимог, яких треба безумовно дотримуватися в процесі реформування системи управління персоналом. До таких вимог, на думку автора, слід віднести:

— при розробці нової оргструктури управління пріоритет повинний віддаватися не скороченню робочих місць, а, у першу чергу, скороченню рівнів ієрархії системи;

— забезпечення взаємозалежності структурних елементів організаційної структури в ході реорганізації апарата управління, що повинно бути предметом постійної уваги протягом усього часу становлення нової оргструктури;

— виявлення і формування елітного кадрового потенціалу на основі пошуку, підтримки і навчання працівників підприємства, які виявляють схильність до управлінської діяльності і лідерські якості;

— введення в практику обов'язкової попередньої підготовки осіб, яких включили до резерву на висування на ключові керівні посади;

— здійснення децентралізації структури управління з делегуванням відповідних повноважень ключовим керівникам в апараті управління для забезпечення максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень в області стратегії і тактики діяльності підприємства;

— перевага командним зусиллям, тобто формування робочих груп чи команд як між відділами, так і в різних структурних підрозділах підприємства;

— організація системи безперервного навчання в різних формах і його підтримка як на підприємствах, так і за його межами;

— підтримка професійного росту персоналу в цілому і насамперед - у життєво важливих і найбільш значимих для підприємства областях його діяльності.

Очевидно, що проходження зазначеним вимогам - процес дуже складний, оскільки відновлення системи управління персоналом і її наступна трансформація в систему управління розвитком трудового потенціалу торкається інтересів і потреби буквально кожного члена трудового колективу. Яке би структурування системи управління людськими ресурсами не проводилося, саме працівники забезпечують функціонування і відновлення цієї системи.

Філософія управління людськими ресурсами тому полягає в тім, що в ідеалі управління персоналом повинне цілком здійснюватися керівниками підрозділів, отже поступово повинні відійти багато функцій, виконання яких у даний час є компетенцією кадрових служб. У той же час очевидно, що сучасні організації практично не можуть поки обійтися без спеціального структурного підрозділу, яке б займалося проектуванням, запровадженням, оцінкою і коректуванням системи управління персоналом. Автор вважає, що як назва (відділ управління людськими ресурсами, відділ трудових ресурсів, відділ персоналу і т.п.), так і форми такого підрозділу можуть бути різні в залежності від безлічі факторів - розмірів підприємства, видів його діяльності, специфіки завдань, що стоять перед ним, традицій, фінансового стану, стадій розвитку і т.д. Це ж відноситься і до визначення чисельності співробітників такого підрозділу. У зв'язку з викладеним, представляється доцільним зупинитися на головних аспектах, що визначають ефективність діяльності сучасного відділу людських ресурсів, а саме: організації взаємин відділу з лінійними службами, його персоналі і системі оцінок ефективності його функціонування.

Автор вважає, що з погляду ефективності основною рисою даного підрозділу повинна бути здатність до постійного удосконалювання, зміни і відновленню в залежності від змін цілей підприємства. Більш того, зміна і відновлення відділу людських ресурсів повинні носити характер, що випереджає.

Складність організації ефективного функціонування даного відділу полягає в тому, що він є не лінійним (оперативним), а функціональним (підтримуючим) підрозділом. Через цю обставину співробітники відділу людських ресурсів виступають як експертні радники керівників лінійних підрозділів, оскільки рішення в області управління персоналом, наприклад, про прийом і звільнення, переведення на нову посаду, направлення на підвищення кваліфікації і заробітну плату приймають саме вони. Практика, і не тільки вітчизняна, показала: існування лінійних і функціональних підрозділів містить визначений конфліктний підтекст у їхніх взаєминах. Очевидно, що вирішення даної проблеми лежить десь посередині, тобто необхідно усунути існуючі протиріччя між лінійними підрозділами і відділом людських ресурсів шляхом визначення оптимального (для кожного підрозділу свого) співвідношення між делегуванням відділу людських ресурсів визначених повноважень у сфері прийняття рішень і збереженням частини найбільш важливих рішень у винятковій компетенції лінійного керівника на кожному рівні управлінської ієрархії.

Значною мірою сприяти ефективному рішення даної проблеми може, по переконанню автора, метод спільної відповідальності. Підкреслимо при цьому - не колективної, а спільної відповідальності, що на практиці означає загальну відповідальність за рішення основного завдання управління людськими ресурсами - підвищення ефективності їхнього використання - при чіткому поділі шляхів і способів його вирішення. Так, відділ людських ресурсів повинний забезпечити рішення зазначеного завдання на основі створення загальних умов (різних систем, прийомів і способів, програм розвитку), що сприяють реалізації трудового потенціалу кожного працівника. і здійснення контролю за дотриманням цих умов. Лінійні керівники, у свою чергу, здійснюють постійне управління своїми підлеглими, тобто забезпечують функціонування цих систем. Таким чином, можна добитися успішного сполучення професійних експертних оцінок в області управління людськими ресурсами фахівців з кадрового менеджменту, з одного боку, і розумінням специфіки підприємства, досвідом і безпосереднім контактом з підлеглими лінійних керівників - з іншого боку. Отже, запропонована організація взаємин між відділом людських ресурсів і лінійними підрозділами, на думку автора, повинна сприяти підвищенню ефективності використання людських ресурсів, з однієї сторони, і постійному розвитку їхнього трудового потенціалу, з іншої.

Іншим важливим компонентом ефективності функціонування відділу людських ресурсів є, як згадувалося раніше, персонал даного підрозділу. Компетентність персоналу, його творчий потенціал грають ключову роль у самооновленні системи управління людськими ресурсами. Очевидно, що в сучасних умовах професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників відділів людських ресурсів змінюються, і суттєво. Разом з тим, автор вважає, що одних професійних знань і навичок недостатньо для ефективної роботи у відділах людських ресурсів. Крім цього необхідна ще і визначена компетентність у сфері діяльності підприємства (знання бізнесу), без чого приймати реальну і діючу участь у прийнятті стратегічних рішень і виступати

експертом у виробленні рекомендацій з ефективного використання і розвитку людських ресурсів неможливо. От чому співробітники відділу людських ресурсів зобов'язані мати чітке представлення про стратегічні цілі підприємства, знати досконало специфіку його діяльності, її фінансові аспекти і т.п.

Оскільки найбільш характерною рисою сучасних систем управління людськими ресурсами є їхня гнучкість і здатність до швидких змін, остільки персонал управління повинний уміти визначати напрямки розвитку підприємства, формулювати цілі, розробляти способи їхнього досягнення, ефективно переборювати опір нововведенням. Отже, працівникам зазначених служб необхідно придбати і закріпити знання в області планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективною комунікації, створення робочих груп, мотивації співробітників підприємства, вирішення і профілактики конфліктних ситуацій. Іншими словами, у персоналу відділу людських ресурсів повинні бути стійкі якості лідерів і здатності до керування нововведеннями.

З іншого боку, саме по собі наявність зазначених якостей ще не є надійною гарантією їхнього ефективного використання. Важливо, на думку автора, засвоїти ключову умову - керувати процесом постійного розвитку трудового потенціалу можливо лише тоді, коли самі фахівці в цій області мають стійку здатність до постійного відновлення професійних знань і навичок, тобто здатністю до навчання і розвитку.

Таким чином, підводячи підсумок викладеному, можна зробити висновок про те, що основними вимогами, які ставляться до персоналу відділів людських ресурсів, повинні стати:

- наявність професійних знань і навичок у сфері управління людськими ресурсами, що відповідають складовим елементам системи управління персоналом;
- глибокі знання в області діяльності самого підприємства (бізнесу);
- наявність якостей лідера і здібності до змін і нововведень;
- здатність до навчання і розвитку самого себе.

У зв'язку з викладеним представляється доцільним побудова діяльності відділів людських ресурсів на основі методу досягнення цілей. З цього логічно випливає висновок про те, що оцінка ефективності роботи зазначених відділів повинна вироблятися по ступені досягнення цілей підприємства. Разом з тим, мабуть, що коли мова йде про визначення такої категорії як ефективність, те обов'язковим є оцінка витрат на досягнення цілей і зіставлення з досягнутими результатами.

Практика, як закордонна, так і вітчизняна, показала безуспішність спроб оцінок ефективності управління персоналом яким-небудь одним показником. Разом з тим можливо, на думку автора, ефективність управління людськими ресурсами (на рівні конкретного підприємства) визначити по сукупності безлічі інших показників на більш низьких рівнях, що характеризують ефективність управління персоналом окремих функціональних підсистем і управління

персоналом підприємства. Оскільки ефективне функціонування сучасних систем управління людськими ресурсами немислимо без об'ємного і багатогранного інформаційного супроводження, остільки складності у визначенні окремих показників ефективності можуть, на думку автора, виникнути не через недолік інформації, а скоріше на стадії впровадження в практику системи оцінок ефективності роботи відділу людських ресурсів. Проте, автор переконаний у необхідності створення механізму оцінок ефективності системи управління людськими ресурсами.

Представляється доцільним у даному контексті запропонувати систему оцінок ефективності функцій, що виконуються, а не функціональних підсистем, оскільки розміри підприємства, його специфіка, сфера діяльності і ряд інших факторів дуже суттєво впливають на виділення окремих підсистем як відносно самостійних. Однак помітимо, проте, що для конкретного підприємства побудова механізму оцінок доцільно проводити по функціональних підсистемах, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності їхнього функціонування.

Автор же пропонує принциповий підхід до створення механізму оцінок ефективності системи управління людськими ресурсами з використанням методу досягнення цілей. На рис.1 автором зображена система показників, що характеризують ефективність управління людськими ресурсами на основі методу досягнення цілей. При розробці зазначеної системи автор виходив з необхідності чіткого визначення показників, які досить легко розраховуються і піддаються відстеженню. В основі створення даної системи показників лежать два принципи управлінського аналізу - можливість порівняння з зовнішнім середовищем (конкурентами, галуззю, регіоном) і з власною історичною динамікою.

Таким чином, підводячи підсумок викладеному вище, можна з достатнім ступенем упевненості затверджувати, що пропозиції автора щодо трансформації системи управління персоналом відображують принципово важливі елементи, упровадження яких дозволить вітчизняним підприємствам перейти на нові технології управління людськими ресурсами, створивши серйозну основу конкурентноздатності і розвитку трудового потенціалу в умовах ринкової економіки.

Література:

1. Базаров Т.Ю., Ерєміна Б.Л. Управление персоналом. Учебник – М.: ЮНИТИ, 1998
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.-М.: «Фирма Гардарика», 1996.
3. Модели управления персоналом корпораций/ В.С. Пономаренко, А.И. Пушкарь, Ле Ван Шон – Харьков: ХГЭУ, 1997.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 1997.



Рис. 1 Система показників ефективності здійснення функцій управління людськими ресурсами на основі методу досягнення цілей