

УДК 331.101.26

В.М.ПРАСОЛ

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова*

## **КЕРУВАННЯ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розглядається процес керування працею на підприємстві, зокрема потреби у людських ресурсах, їхнє залучення та проблеми використання. Важливе значення має адаптація працівників до робочих місць та планування вивільнення людських ресурсів. Визначено напрямки Концепції розвитку людських ресурсів, від успішної реалізації яких залежить розвиток трудового потенціалу підприємства.

Рассматривается процесс управления трудом на предприятии, в том числе потребность в человеческих ресурсах, их привлечение и проблемы использования. Важное значение имеет адаптация работников к рабочим местам и планирование освобождения человеческих ресурсов. Определены направления Концепции развития человеческих ресурсов, от успешной реализации которых зависит развитие трудового потенциала предприятия.

Process of labor management at an enterprise especially human resources needs, their attracting and problems of use have been considered. Adaptation of workers to work places and planning of human resources release are of great importance. Directions of Human Resources Development Conception have been identified. Their successful implementation is a condition of labor potential of an enterprise.

*Ключові слова:* керування працею, людські ресурси, трудовий потенціал, планування потреби в людських ресурсах, адаптація працівників.

Формування трудового потенціалу підприємств є однією з найважливіших функцій керування. Із прискоренням перетворень структури підприємств і зростанням невизначеності зовнішнього середовища зростає значення трудового потенціалу як стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Це завдання особливо важливе в умовах трансформації ієрархічно централізованих структур у ринково орієнтованій «площині». Її неадекватне здійснення створює більші труднощі в керуванні підприємством.

Реалізацію стратегічної мети формування трудового потенціалу не можна вирішити, опираючись на сучасну практику роботи відділів кадрів, орієнтованих головним чином на адміністративні методи керівництва. Ця мета може бути реалізована в процесі формування трудового потенціалу підприємства, що є найважливішою складовою планування людських ресурсів (робочої сили).

Формування трудового потенціалу підприємств повинно створювати умови для мотивації продуктивнішої праці. Воно ефективно тільки тоді, коли інтегровано в загальний процес планування виробничої й невиробничої діяльності підприємства й тим самим пов'язане з форму-

ванням і реалізацією його стратегії (у тому числі антикризової). Саме в цьому проявляється важливий елемент реалізації стратегії керування працею на відміну від діяльності «кадровиків», що займаються вирішенням поточних, не пов'язаних з перспективами розвитку кадрових питань.

Процес формування кадрового потенціалу підприємств відбувається з урахуванням відповідей на питання, які наведено на рис. 1.

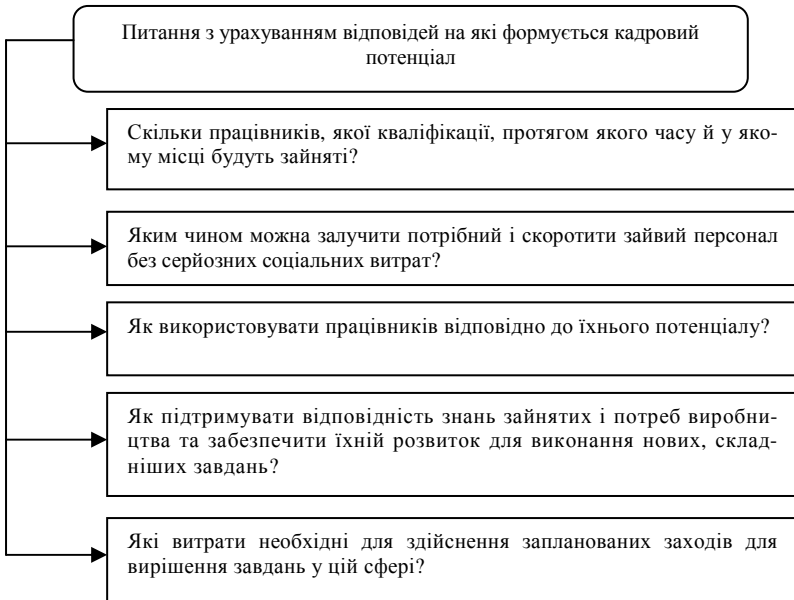


Рис. 1 – Питання з урахуванням відповідей, на які формується кадровий потенціал

Вирішення завдання формування трудового потенціалу розпочинається зі здійснення аналізу, що базується, як це прийнято в закордонній практиці, на використанні наступних нормативних документів:

- специфікація робіт (тобто їхній опис), що дозволяє встановити пропоновані даним видом діяльності вимоги до знань і вмінь;
- особистісна специфікація, що відображає вимоги до особистісних і ділових якостей працівника (посадові інструкції, як правило, містять лише формальні вимоги, насамперед рівень освіти та стаж).

Перший документ формує професійний, а другий — особистісний блок аналізу.

За допомогою цих документів легше визначити ступінь невідповідності між необхідним і наявним трудовим потенціалом. На цій ос-

нові можуть бути прийняті будь-які рішення в сфері керування й розвитку людських ресурсів [1].

Планування розвитку трудового потенціалу підприємства здійснюється в чотири основні етапи, що зображено на рис. 2.

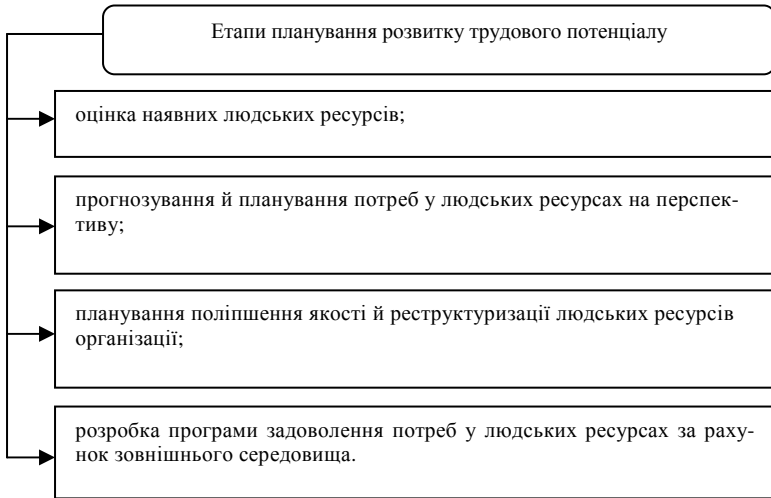


Рис. 2 – Етапи планування розвитку трудового потенціалу

Оцінка наявних людських ресурсів базується на використанні наступної інформації:

- об'єктивні характеристики персоналу (стать, вік, місце проживання);
- структурні характеристики (розподіл за рівнем кваліфікації, тривалості зайнятості на даному підприємстві; співвідношення чисельності робітників, фахівців і керівників);
- перелік завдань, виконуваних під час роботи, а також їх особистісні характеристики;
- плінність та інші характеристики мобільності;
- втрати часу з різних причин;
- тривалість робочого дня й характер трудових відносин з даним підприємством (повна/часткова; постійна/тимчасова зайнятість; однозмінна/багатозмінна робота; максимальна/ мінімальна відпустка і т. д.);
- трудова винагорода (заробітна плата й інші види доходів, пов'язані з підприємством, їх структура й величина);

□ дані про виплати й послуги соціального характеру, що надаються відповідно до закону, трудових угод різних рівнів, з ініціативи роботодавця.

Оцінка наявних людських ресурсів дозволяє виявити ступінь невідповідності трудового потенціалу виробничим завданням і стратегії розвитку підприємства. При цьому ступінь невідповідності оцінюється в значеннях, наведених на рис. 3.

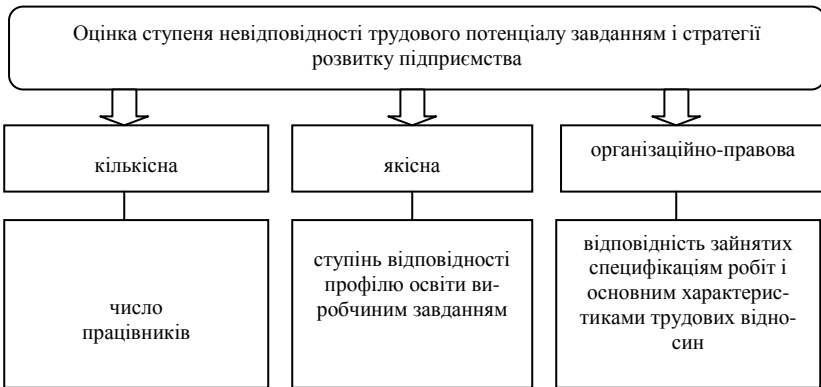


Рис. 3 – Оцінка ступеня невідповідності трудового потенціалу завданням і стратегії розвитку підприємства

Прогнозування й планування потреб у людських ресурсах базується на використанні даних, отриманих на попередньому етапі. При цьому додатково аналізуються:

- наявні робочі місця та місця, що будуть введені, з урахуванням передбачуваних змін коефіцієнтів змінності;
- прогнози зміни трудового навантаження;
- план проведення організаційних заходів;
- програми технічного переозброєння;
- штатний розклад, плани заміщення штатних посад, плани кар'єри працівників.

Необхідно мати на увазі, що на практиці проходження більшості етапів здійснюється неодноразово й з різним ступенем деталізації, що дозволяє забезпечити необхідний ступінь варіантності проведених розрахунків і тим самим забезпечити необхідний ступінь стабільності пропонуваніх рішень [2].

Планування потреби в людських ресурсах допускає також розробку планів, які наведено на рис. 4.

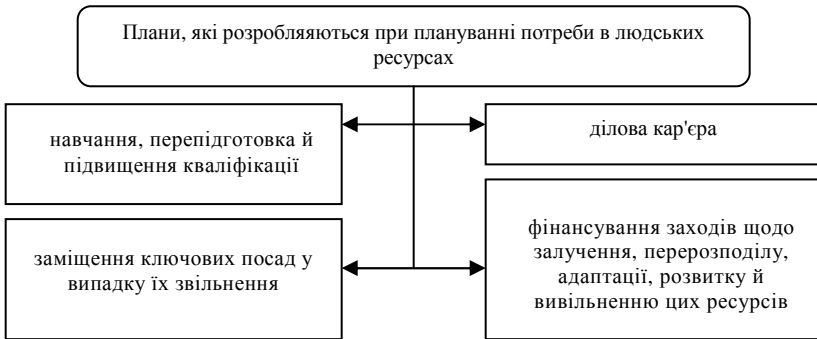


Рис. 4 – Плани, які розробляються при планування потреби в людських ресурсах

Потреба в людських ресурсах диференціюється в розрізі професій і спеціальностей, рівнів і профілів підготовки.

Існують дві форми потреби в людських ресурсах: загальна (або повна) потреба й додаткова потреба.

Загальна (повна) потреба в людських ресурсах відображає сукупну кількість людських ресурсів, необхідних підприємству в тому або іншому періоді. Вона визначається числом працівників, які необхідні для заміщення всіх робочих місць.

Додаткова потреба показує сукупність людських ресурсів (кожної категорії), що необхідні підприємству понад наявну їхню кількість. Ця потреба характеризується аналогічними параметрами, які стосуються заміни нових, звільнених чи трансформованих робочих місць.

Залучення людських ресурсів за рахунок внутрішніх джерел має переваги, які наведено на рис. 5.

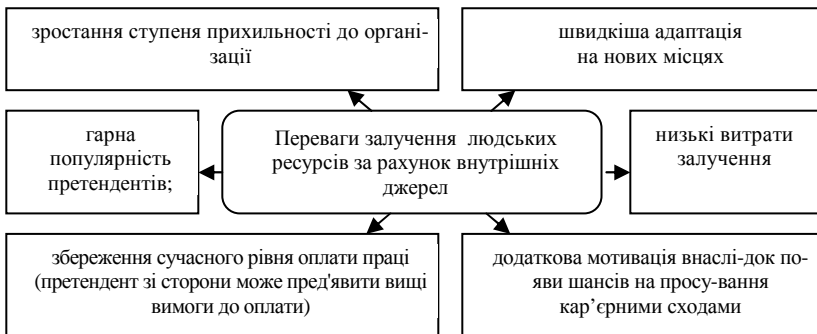


Рис. 5 – Переваги залучення людських ресурсів за рахунок внутрішніх джерел

У зв'язку з цим цікавий приклад французького підприємства *Мерлен Жерен*, що одержав у численних публікаціях назву «Досвід 1000 на 1000». Виконуючи урядове рішення про дострокове звільнення пенсіонерів, воно було змушено звільнити 1000 зайнятих. Однак підприємство зробило масштабну реконструкцію і після проходження курсу перенавчання прийняло цих людей на нові робочі місця, ліквідувавши тим самим нестачу людських ресурсів тільки за рахунок внутрішніх джерел [3].

Зовнішні джерела мають свої переваги, які зображено на рис.6.

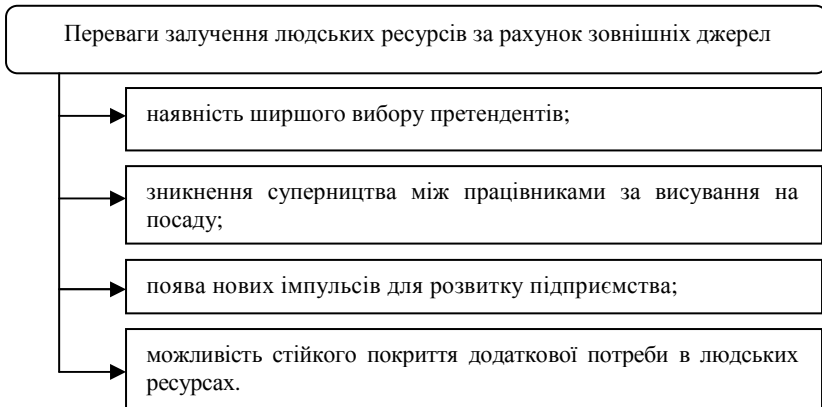


Рис. 6 – Переваги залучення людських ресурсів за рахунок зовнішніх джерел

Під час залучення працівників ззовні особливе значення набуває проблема трудової адаптації. У ході взаємодії працівника й роботодавця відбувається взаємне пристосування. Його основу формує поступове входження працівника в нові для нього професійні й соціально-економічні умови праці, засвоєння норм організаційної культури й пристосування до існуючого соціально-психологічного клімату.

Можна виділити дві форми адаптації. Первинна адаптація відноситься перш за все до випускників навчальних закладів, що не мають досвіду професійної діяльності. Останнім часом проблема їх працевлаштування помітно ускладнилася. Вторинна адаптація стосується тих працівників, які змінили об'єкт діяльності або працівників, що мають стаж роботи та змінили професійну роль.

Планування вивільнення людських ресурсів спрямоване на подання процесу планомірного характеру й стримування вибуття найбільш кваліфікованих кадрів. На жаль, цей напрямок не одержав необхідного розвитку на вітчизняних підприємствах. Це відноситься і до

роботи з робітниками, що звільняються (у тому числі у зв'язку з виходом на пенсію).

Розглянемо тепер проблеми використання людських ресурсів. Важливе значення тут мають плани заміщення штатних посад, що звільнилися. Спираючись на специфікації робіт і особистісні атестації, необхідно брати до уваги не тільки кваліфікаційні ознаки, але й навантаження (фізичні й психічні), умови праці, індивідуальні характеристики претендентів. Можливе резервування робочих місць із певними характеристиками для молоді, жінок, літніх працівників, осіб з обмеженими фізичними й психічними можливостями.

Використання людських ресурсів пов'язане з різними витратами роботодавця. Основне значення серед них мають витрати, наведені на рис. 7.

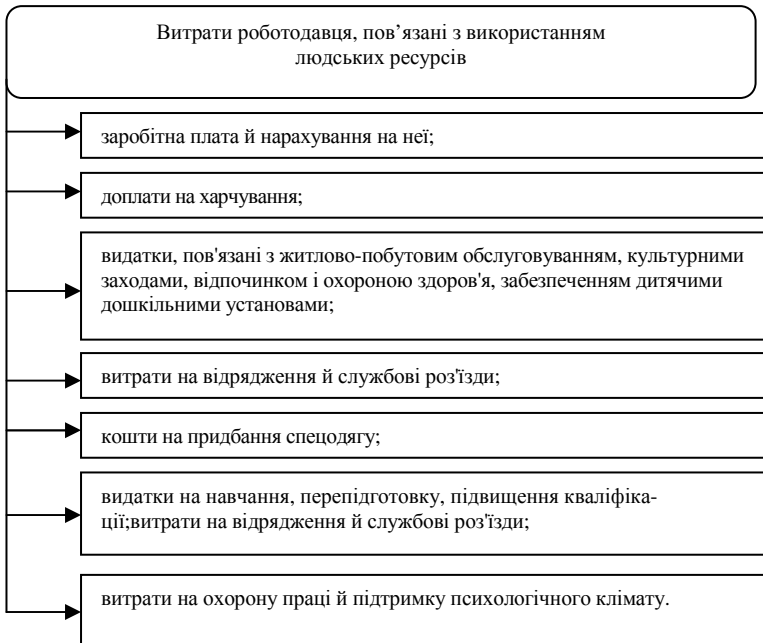


Рис. 7 – Витрати роботодавця, пов'язані з використанням людських ресурсів

При більшій плинності велике значення набувають видатки з пошуку, залучення й відбору працівників, а також різні витрати, пов'язані з адаптацією нових працівників на робочих місцях.

На багатьох підприємствах з'являється необхідність враховувати витрати, пов'язані з участю працівників у прибутках.

Розвиток людських ресурсів передбачає перепідготовку й підвищення кваліфікації працівників. Розглянемо навчання працівників у межах підприємства. Значення такого навчання суттєво зросло у зв'язку з повною втратою прямих зв'язків роботодавців і освітніх установ професійної освіти.

Крім навчання в межах цього напрямку відбувається планомірне переміщення робітників і фахівців, що мають необхідний рівень і профіль освіти, зайнятих на невідповідних цьому рівню й профілю робочих місцях. Так забезпечується повніше використання трудового потенціалу підприємства. Крім того, здійснюється планова ротація працівників, яка (при включенні в неї деяких освітніх елементів) може розглядатися як форма перепідготовки й підвищення кваліфікації.

Перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників – це поглиблення, розширення й доповнення придбаної раніше кваліфікації. У них беруть участь працівники, що закінчили який-небудь професійний навчальний заклад. Тим самим вони забезпечують відповідність між попитом та пропозицією праці, не розриваючи існуючого зв'язку між працівником і роботодавцем.

Перепідготовка працівників – це освітні заходи щодо освоєння інших сфер діяльності (професій, виробничих завдань). Значення перепідготовки підсилюється в період структурної перебудови економіки й реалізації антикризових програм. Підвищення кваліфікації, навпаки, має на меті поглиблення й удосконалення наявних у працівників професійних знань і не виходить за рамки їх професії.

У сучасних умовах мова йде про еволюцію фрагментарного навчання (тренінгу) в сторону інтегральної концепції розвитку людських ресурсів. Основним напрямком цього розвитку є забезпечення підприємства добре підготовленими й мотивованими працівниками у відповідності зі стратегією його розвитку. При цьому безупинно відслідковуються зміни навколишнього зовнішнього середовища підприємства як з погляду трансформації напрямків розвитку, так і з позицій змін умов функціонування людських ресурсів. Цьому також сприяє цикл підготовки й виготовлення товарів, що скорочується, часта змінюваність товарів [4].

Концепція розвитку людських ресурсів містить у собі наступні напрямки, від успішної реалізації яких залежить розвиток трудового потенціалу підприємства:

– підвищення гнучкості системи навчання, її орієнтація на кінцеві результати виробництва;



- будь-яке поширення нових форм навчання;
- персоніфікація програм навчання з урахуванням особливостей трудової кар'єри працівника і її перспектив;
- зрушення від переважно індивідуального навчання до «підприємств, що навчаються»;
- перехід функцій навчання від викладачів до професіоналів-консультантів з розвитку людських ресурсів;
- підвищення ролі взаємодії освітян в ході реалізації освітніх програм;
- різке зростання обсягів використовуваних у процесі навчання інформаційних ресурсів;
- перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно орієнтованих програм розвитку.

Таким чином, план розвитку людських ресурсів повинен бути результатом синтезу стратегії підприємства й системи керування людськими ресурсами. Це знаходить своє вираження в циклі розвитку людських ресурсів підприємства.

1. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 205 с.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – 3-тє вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2007. – 304 с.
3. Прасол В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Х.: ХНАМГ, 2007. – 264 с.
4. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002. – 736 с.

*Отримано 13.01.2014*