

2. Казаровец, Н.В. Племенная работа, кормление и содержание высокопродуктивных молочных коров / Н.В. Казаровец, Н.С. Яковчик, П.П. Ракецкий ; под общ. ред. П.П. Ракецкого. – Минск : БГАТУ, 2016. – 564 с.

3. Яковчик, Н.С. Кормление и содержание высокопродуктивных коров / Н.С. Яковчик [и др.] ; под общ. ред. С.И.Плященко-Молодечно. 2005. - 285с.

УДК 005.936\*95(477)

*Биловол Р.И. канд. экон. наук, доцент*

*Полтавский национальный технический университет им. Юрия Кондратюка,  
г. Полтава*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключовые слова:** рыночные отношения, структурная перестройка, отдел кадров, кадровая служба, функции управления специалистов кадровой службы.

**Аннотация.** В статье исследовано состояние и проанализированы кадровой работы предприятий. Предложено перспективы структурной перестройки кадровой службы отечественных предприятий, определены конкретизированы отделы и специфические функции управления специалистов кадровой службы.

Обособленность отдела кадров отечественных предприятий от постановки перспективных целей кадровой политики приводит к тому, что персонал предприятия не имеет возможности реализовать новые идеи, управленческие технологии в условиях рыночной ориентации, поскольку на его подготовку или переподготовку требуется много времени.

Сложность внедрения эффективной системы управления персоналом заключается в том, что основной исполнитель – отдел кадров – слишком ограничен в выполнении функций кадровой политики и имеет значительные недостатки в своей работе, так как он имеет низкий организационный статус и профессиональный уровень его работников. Эффективность управления развитием персонала отечественных предприятий во многом зависят от структурного построения системы управления персоналом.

Отдельные аспекты системы управления персоналом предприятия на основе повышения уровня развития персонала рассмотрены в работах Друкера П., Грейсона Дж. К., Мазура И., Попова С., Шапиро В. и других.

Исследованию формирования структуры управления кадровой службы посвятили свои работы Дятлов В., Кибанов А., Крамаренко В., Мишурова И., Самигин С., Столяренко Л., Травин В., Холод Б., Шекшня С., Щекин Г. и другие.

Выявленные в результате исследования основные тенденции и проблемы в системе управления персоналом отечественных предприятий, подтвердили необходимость формирования эффективной кадровой службы, ее структурной перестройки, формированию численности инструкторов согласно численности работников предприятия. Необходимость совершенствования ее проектирования под-

черкивалось на семинарах, проведенных Международной организацией труда (МОТ) за последние годы.

Исследование показало, что структура управления отдела кадров отечественных предприятий не соответствует современным представлениям о действующую кадровую службу.

Хотя система управления предприятий и имеет функциональную подсистему – отдел кадров, однако большая часть работ по управлению кадрами выполняется линейными руководителями подразделений, которые несут прямую ответственность за достижение целей предприятия и, соответственно, уполномочены принимать решения о том, как использовать ресурсы, находящиеся в их распоряжении.

Однако отдел кадров предприятия не имеет таких полномочий, их роль заключается в том, чтобы поддерживать деятельность линейных подразделений и давать экспертные советы линейным руководителям по управлению персоналом с целью повышения эффективности решений, принимаемых ими.

Противоречие между линейными и функциональными руководителями и попытки их решения должны найти свое отражение в концепции двойной или совместной ответственности, согласно которой линейные руководители и специалисты по человеческим ресурсам несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами – повышение эффективности их использования. Кадровая служба решает эту задачу путем создания общих условий, способствующих реализации потенциала каждого сотрудника. Линейные руководители осуществляют управление персоналом предприятия и заставляют эту систему работать [8, с.107].

Наблюдения и опрос работников отделов кадров предприятий показали, что основными функциями отдела кадров являются: учет и ведение личных дел персонала; прием персонала для предприятия. Ограничения функциональных обязанностей работников связано в первую очередь тем, что в отделе кадров отечественных предприятий работает в среднем 3-5 человек: начальник отдела кадров, старший инспектор по кадровой работе и инспектор, осуществляющий учет, ведение дел и прием персонала. В силу чего отдел кадров не выполняет ряд важных функций по управлению персоналом, обеспечению надлежащих условий их труда.

Важнейшими из них являются: маркетинг персонала, анализ кадрового потенциала, социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; вправление социальными конфликтами; прием, оценка и отбор персонала на вакантные должности; планирование деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация персонала, эстетика труда; управление трудовой мотивацией; информационно-компьютерное обеспечение системы управления персоналом.

Поэтому в условиях проектирования структуры управления отечественных предприятий должна существенно повыситься роль кадровых служб, что обусловлено рядом объективных обстоятельств:

- во-первых, рыночные отношения повлияли на изменение трудовых ресурсов, особенно высококвалифицированных. Поэтому менеджерам современных предприятий необходимо привлекать внутренние резервы и оптимально размещать персонал по рабочим местам согласно профессиональной направленности;
- во-вторых, уменьшение численности персонала должно быть компенсировано большей интенсивностью труда. Поэтому на работников кадровой службы ло-

жится ответственность за профессиональный рост работников, за организацию эффективных форм обучения и стимулирования их труда;

- в-третьих, перестройка кадровой политики ведет к существенному расширению функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности при решении кадровых вопросов современных предприятий [4, с. 142].

Главной целью статьи является выявление недостатков в работе традиционных отделов кадров отечественных предприятий и формирование организационной структуры новых кадровых служб, их структурных подразделений и систематизация функциональных обязанностей работников кадровой службы.

Поэтому, по нашему мнению, целесообразно кадровую службу системы управления отечественных предприятий перестроить относительно новым требованиям современного производства и рыночных отношений хозяйствования, изменить управленческие функции и характер работы ее работников. Как показывают теоретические исследования, организационный статус кадровой службы зарубежных компаний достаточно высокий. Кадровая служба является главным структурным подразделением компании, расположенный рядом с офисом президента компании, лучше оформлен, там работают лучшие сотрудники из менеджмента персонала, социологи, психологи. Кадровая служба – это своего рода лицо компании. Именно с кадровой службы, прежде всего, приходят работники, которые хотят работать в таких компаниях, а потому в них должно сложиться самое хорошее впечатление о компании и о сотрудниках кадровой службы [1, с 202].

Поэтому, по нашему мнению, целесообразно кадровую службу предприятий перестроить согласно новым требованиям теории и практики хозяйствования, изменив ее структуру, функции управления и характер работы ее работников.

Создание кадровой службы невозможно отделить от совершенствования всей системы управления современного предприятия. Реорганизация структуры управления отдела кадров требует системного подхода к решению этой проблемы. Численность сотрудников кадровой службы предприятия зависит от многих факторов: специфики его деятельности, финансового состояния предприятия, численности персонала, традиций, численности подразделений и их управленческих функций. Конкретное место и роль кадровой службы в общей системе управления современного предприятия определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Организационный статус кадровой службы предприятия должен подтверждаться набором полномочий и ответственности, а их объем и иерархический ранг, в основном, определяться позицией первого руководителя предприятия по отношению к кадровой службе и формируется по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Поэтому, необходимо учитывать, что существуют и национальные нормы расчета соотношения работников кадровых служб к персоналу предприятия в целом. Например, в странах сформировались свои нормы, например: в Германии на каждых 130-150 работающих – 1 работник кадровой службы; во Франции на каждых 130 работающих – 1 работник кадровой службы; в США на каждых 100 работающих – 1 работник кадровой службы; в Японии на каждых 40 работающих – 1 работник кадровой службы [9, с. 108].

В настоящее время теоретиками и практиками установлен норматив работников кадровой службы: на 1 тыс. работающих – 10 работников кадровой службы, то есть 1-1,2% от общей численности работающих на предприятии [6, с. 109].

Специалисты отдела кадров нужны на предприятии тогда, когда количество работающих достигает 100-150 человек, а кадровая служба создается, когда количество работающих достигает 200-500 человек [2; 5, с. 98; 7, с 55].

Структура управления отдела кадров и кадровой службы существенно отличается. В отделе кадров работают лишь специалисты, которые выполняют определенные кадровые функции, а в кадровой службе создаются структурные подразделения (отделы, бюро, группы) по определенной функциональной направленности в которых также работают специалисты и выполняют специфические функции. В практике организационной перестройки используются самые разнообразные подходы к структуризации кадровых служб, не говоря уже о различной полноте набора специфических функций управления персоналом.

Цель деятельности кадровой службы – интеграция ее в деятельность высшего руководства предприятия, для обеспечения равновесия между потребностями персонала и требованиями руководства предприятия. Заместитель председателя правления по кадровой работе – равноправный член правления, который самостоятельно решает вопросы управления персоналом, интегрирует с руководителями функциональных подразделений и согласовывая с председателем и членами правления общества.

Поэтому целесообразно представить перечень отделов для кадровой службы средних и больших предприятий: отдел профессионального развития персонала; отдел маркетинга и планирования персонала; отдел социального развития персонала; отдел учета и отчетности персонала; отдел найма и отбора персонала.

Таким образом, анализ теоретических и практических исследований кадровой работы дает возможность утверждать, что структурная перестройка кадровой службы отечественных предприятий должна осуществляться по следующим направлениям:

- обеспечение комплексного решения задач относительно качественного формирования и эффективного использования управленческого и производственного персонала, благодаря реализации кадровых функций, начиная от начальной трудовой подготовки персонала до заботы о пенсионерах и ветеранах труда;
- внедрение активных методов поиска и профессиональной подготовки персонала предприятия;
- разработка программы опережающей подготовки специалистов для освоения новой техники и технологии, что требует от кадровых служб стратегического и текущего планирования повышения квалификации персонала за счет средств предприятия;
- планомерная работа с резервом персонала относительно выдвижения его на вакантные должности, которая должна строиться на планировании карьеры, подготовки кандидатов на выдвижение, ротационное перемещение руководителей и специалистов, стажировки на соответствующих должностях в высших учебных заведениях и передовых зарубежных и отечественных предприятиях;
- обеспечение стабильности трудового коллектива, повышение социальной активности персонала благодаря усовершенствованию социально-экономических

и социально-психологических стимулов, формированию благоприятного морально-психологического климата предприятия;

- предоставление социальных гарантий персонала в сфере полной занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переориентации профессий освобожденных работников, предоставление им льгот и компенсаций;

- переход от административно-командных методов управления персоналом в цивилизованных форм подбора, расстановки и оценки персонала предприятия, умение использовать методы психологического опроса, тестирования и социологических исследований;

- обеспечение кадровой службы квалифицированными специалистами, существенное повышение их авторитета,

- профессионального развития благодаря обучению, переподготовке и стажировке инспекторов кадровой службы предприятия; обеспечение работников кадровых служб материально-техническим, информационным и компьютерным оборудованием.

Следовательно, учет руководителями предприятий и кадровых служб указанных предложений позволит существенно повысить статус кадровых служб среди собственного персонала, конкурентов и потребителей и эффективность управления предприятием в целом.

#### **Список использованной литературы:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // Пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2010. – 832 с.

2. Зось-Кіур М.В. Удосконалення застосування економічних методів мотивації на молокопереробних підприємствах / М.В. Зось-Кіур, О.Ю. Шалевська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». - №8 (№53), 2012. – С. 70-72.

3. Жарінова А. Г. Обґрунтування і вибір критеріїв ефективності системи управління інтелектуальними активами в Україні / А.Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 12 (126). – С. 91-101.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов // М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.

5. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / В.І Крамаренко, Б.І. Холод // Київ: ЦУЛ, 2010. – 272 с.

6. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебн. пособ. / Е.Б.Моргунов // Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом». – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 464 с.

7. Том Н. Развитие персонала, как инструмент управления предприятием / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 2. – С. 54-63.

8. Ядранський Д. М. Використання системи BSC в обліку персоналу / Д.М. Ядранський // Економіка і регіон. – 2014. – № 1 (32). – С. 105-110.

9. Яровой В.И. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / В.И. Яровой. // Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 2010. – 249 с.