

## ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТАТУСУ КАДРОВИХ СЛУЖБ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## ENHANCING THE ORGANIZATIONAL STATUS OF THE PERSONNEL SERVICES OF DOMESTIC ENTERPRISES

**Біловол Р.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

**Bilovol Raisa**

Assistant Professor of Management and Logistics  
of the Poltava National Technical University  
named after Yuri Kondratyuk

*У статті внесені пропозиції щодо підвищення організаційного статусу кадрових служб вітчизняних підприємств. Складність упровадження кадрових служб підприємств полягає в тому, що основний виконавець – відділ кадрів – занадто обмежений у виконанні функцій кадрової політики і має певні недоліки в своїй роботі, оскільки він має низький організаційний статус та професійний рівень кадрової роботи своїх працівників. Через це він не виконує низки функцій з управління персоналом. Найважливішими з них є: маркетинг та планування персоналу; аналіз кадрового потенціалу; оцінка і підбір персоналу; планування ділової кар'єри; соціально-психологічна адаптація працівників; інформаційне забезпечення системи управління персоналом.*

**Ключові слова:** кадрова служба, функції кадрової служби, структура кадрової служби.

*В статье внесены предложения для повышения организационного статуса кадровых служб отечественных предприятий. Сложность внедрения кадровых служб предприятий состоит в том, что главный исполнитель – отдел кадров – слишком ограничен в выполнении функций кадровой политики и имеет определенные недостатки в их работе, так как он имеет низкий организационный статус и профессиональный уровень кадровой работы сотрудников. Поэтому он не выполняет ряда функций управления персоналом и обеспечения нормальных условий работы. Наиболее важными из них являются: маркетинг и планирование персонала; развитие кадрового потенциала; оценка и отбор персонала; планирование деловой карьеры; социально-психологическая адаптация персонала; информационное обеспечение системы управления персоналом.*

**Ключевые слова:** кадровая служба, структура и функции кадровой службы.

*The separateness of the Department of personnel of domestic enterprises from a staging perspective purposes of personnel policy leads to the fact that the staff of the enterprise is not possible, even unable to implement new ideas and technologies, since such training and PE repidgotovku need a lot of time and money, which is especially important in a market orientation. The distance between the domestic enterprises personnel service and a staging perspective purposes of personnel policy leads to the fact that it is impossible for the employees of an enterprise to implement new ideas and technologies, since such training is time and money consuming, which is especially important in a market orientation. In this regard, it is necessary to change relationships between the leaders of the organizations, managers and subordinates, between workers in the enterprise. The article has the suggestions on how to improve the organizational status of the domestic enterprises personnel services. It is difficult to introduce personnel services because the main executor, HR department, is too limited in performing personnel policy and has some shortcomings in its activities due to the fact that it has a low organizational status and professional level of employees performance. In fact, it does not perform a number of personnel management functions and does not ensure normal working conditions. The most important of them include: marketing and personnel planning; human resource analysis; conflict management; assessment and recruitment to vacant posts; business career planning; professional, social and psychological adaptation of employees; labor motivation management; information support of the personnel management system.*

**Key words:** personnel service, the functions of the personnel service, the structure of personnel service in the management system of large and medium-sized enterprises.

**Постановка проблеми.** Економічні реформи, що здійснюються в Україні, суттєво змінюють статус підприємств як важливих елементів національної економіки. Ринок ставить виробничі підприємства в принципово нові відносини з державними організаціями, з виробничими партнерами, з постачальниками та працівниками, встановлюються економічні і правові регулятори.

У зв'язку з цим змінюються стосунки між керівниками організацій, між керівниками і підлеглими, між працівниками на підприємстві. Змінюється і ставлення керівництва до персоналу підприємства, тому що соціальна спрямованість економічних реформ повертає їх обличчям до обличчя, до персоналу організації.

Відокремленість відділу кадрів вітчизняних підприємств від постановки перспективних цілей кадрової політики приводить до того, що персонал підприємства не має можливості, навіть нездатний реалізувати нові ідеї і технології, оскільки на таку підготовку і перепідготовку потрібно багато часу і коштів, що особливо актуально в умовах ринкової орієнтації.

Складність впровадження кадрових служб підприємств полягає у тому, що основний виконавець – відділ кадрів – занадто обмежений у виконанні функцій кадрової політики і має певні недоліки в своїй роботі, оскільки він має низький організаційний статус та професійний рівень кадрової роботи своїх працівників. Через це він не виконує цілої низки функцій з управління персоналом і забезпечення нормальних умов праці.

Найважливішими з них є: маркетинг та планування персоналу; аналіз кадрового потенціалу; соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих відносин; управління виробничими і соціальними конфліктами; управління зайнятістю; оцінка і підбір персоналу на вакантні посади; планування ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка, естетика праці, інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

В умовах реформування організаційних структур управління відповідно до вимог ринкової економіки на вітчизняних підприємствах різних організаційно-правових форм повинна суттєво підвищуватися роль кадрових служб, що зумовлено низкою об'єктивних обставин:

– по-перше, змінилися умови, в яких розвивається економіка. Ці умови вплинули на зміну трудових ресурсів на ринку, особливо висококваліфікованих. Тому кадровим службам сучасних підприємств потрібно залучати внутрішні резерви й оптимально розміщувати персонал на робочі місця відповідно до їхньої кваліфікації;

– по-друге, зменшення чисельності персоналу повинно бути компенсоване більшою

інтенсивністю праці. Тому на кадрові служби лягає відповідальність за фаховий ріст робітників, за організацію ефективних форм навчання, перекваліфікації і стимулювання їхньої праці;

– по-третє, перебудова кадрової політики підприємств веде до розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності під час вирішення кадрових питань.

Завдання нової кадрової служби вітчизняних підприємств повинні полягати у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами підприємства. У зв'язку з цим розширяється коло управлінських функцій від чисто кадрових питань до розроблення системи стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням персоналу на нові посади, попередження стресів та конфліктів у колективі, дослідження та планування ринку трудових ресурсів.

Тому необхідна комплексна система управління персоналом, оскільки вона розв'язує проблеми, що пов'язані із залученням та підбором персоналу; підвищенням кваліфікації; управлінням діловою кар'єрою, що складається з двох підсистем: тактичної і стратегічної.

Тактична підсистема повинна виконувати традиційні функції: набір персоналу; організація підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації; організація розподілу, переміщення, звільнення працівників; оцінка кандидатів на просування по службовій кар'єрі; облік і планування потреби в персоналі.

Стратегічна підсистема управління персоналом підприємства повинна бути зорієнтована на розроблення кадрової політики на перспективу. Стратегічний маркетинг персоналу підприємства покликаний оцінити можливості персоналу, провести аналіз ситуації, виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства та порівняти його з основними підприємствами-конкурентами на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчить огляд літературних джерел, організаційний статус кадрових служб зарубіжних компаній досить високий. Саме цим дослідженням присвятили праці такі вчені, як К.А. Волкова, Ф.К. Казакова, А.С. Семенов; Н.Я. Сацков, Ю.М. Гавриленко; Г.В. Щокін, А. Brown., В.І. Терещенко, Ф.І. Хміль. Теоретики і практики акцентують увагу на тому, що кадрова служба в зарубіжних компаніях – найголовніший структурний підрозділ, що розташований поряд із кабінетом президента компанії, який найкраще обладнаний, там працюють найкращі фахівці з управління персоналом, соціологи, психологи. Кадрова служба – це свого роду обличчя компанії. Саме у кадрову службу насамперед приходять працівники, що мають бажання працювати в таких компаніях, а тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб у них склалося

найкраще враження про компанію і працівників кадрової служби [4, с. 92].

Дослідження показали, що управління персоналом на вітчизняних підприємствах здійснюється різними підрозділами апарату управління, тому до недоліків слід віднести те, що їхня роль у системі управління незначна, вони погано знають персонал, його якісні і кількісні характеристики, не приділяють належної уваги відбору, просуненню, професійному розвитку персоналу, його необхідній чисельності, а тому лише фіксують наявний стан [2, с. 92].

Окрім цього, необхідно враховувати, що є і національні норми розрахунку співвідношення чисельності працівників кадрових служб і працівників підприємств, тому в різних країнах склалися різні їх співвідношення, наприклад: у США на кожних 100 працюючих – 1 працівник кадрової служби; у Франції на кожних 130 працюючих – 1 працівник кадрової служби; у Німеччині на кожних 130–150 працюючих – 1 працівник кадрової служби; у Японії на кожних 50 працюючих – 1 працівник кадрової служби [1, с. 201–204].

**Формулювання цілей статті.** Тому з таких нормативів видно, що чим більше працівників на підприємстві, тим більше повинно бути фахівців кадрової служби, які повинні приділяти більше уваги працівникам. Тому, на нашу думку, доцільно кадрову службу вітчизняних підприємств перебудувати відповідно до нових вимог сучасного виробництва і ринкових відносин, суттєво змінивши її структуру та управлінські функції спеціалістів і характер їхньої роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Створення нової кадрової служби неможливо відокремити від удосконалення всієї системи управління підприємства загалом. Реорганізація структури кадрової служби потребує системного підходу до вирішення цієї проблеми на підприємстві. Чисельність співробітників кадрової служби підприємства залежить від багатьох чинників: фінансового стану підприємства, чисельності персоналу підприємства, специфіки його діяльності, традицій, стадій розвитку, чисельності підрозділів та їх функцій, комп'ютеризації праці фахівців, що значно полегшують виконання їх професійних обов'язків.

Таким чином, спеціалісти відділу кадрів потрібні на вітчизняних підприємствах тоді, коли чисельність працівників досягає 100–150 осіб, а кадрова служба підприємства створюється, коли чисельність працівників досягає 200–500 і більше осіб. Натепер встановлено такий норматив: на 1 тис. працівників – 10 працівників кадрової служби, тобто 1–1,2% від загальної чисельності працівників [3, с. 105].

Конкретне місце і роль кадрової служби у загальній системі управління підприємством

повинні визначатися місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Організаційний статус кадрової служби підприємства повинен підтверджуватися «Положенням про кадрову службу» та набором повноважень і відповідальності її фахівців, а їхній обсяг та ієрархічний ранг в основному повинен визначатися позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби і формуватися у міру організаційного розвитку підприємства, накопичення фінансового, кадрового та інтелектуального потенціалу.

У практиці організаційної перебудови зарубіжних і вітчизняних підприємств використовуються найрізноманітніші підходи до структуризації кадрових служб, не говорячи вже про різну повноту набору виконуваних специфічних управлінських функцій фахівців [5, с. 78].

Доцільно запропонувати найбільш оптимальний та перспективний варіант структурної підпорядкованості кадрової служби як рівноправної підсистеми управління організаційної ієрархії середніх і великих підприємств, яка має розгалужену структуру управління і спеціалісти якої виконують такі управлінські функції:

- стратегічне і поточне планування персоналу;
- професійний розвиток управлінського і виробничого персоналу;
- соціальне забезпечення персоналу;
- наймання і відбір персоналу;
- його облік і звітність;
- організація і мотивація праці персоналу (рис. 1).

Заступник голови правління товариства з кадрової роботи – рівноправний член правління, який самостійно вирішує питання управління персоналом, інтегруючи з функціональними підрозділами апарату управління та погоджуючи з головою та членами правління. За такого підпорядкування кадрова стратегія (політика) розробляється кадровою службою і затверджується адміністрацією підприємства. Керівник кадрової служби входить до складу вищого керівництва підприємства [6, с. 92–94].

Перелік відділів та функціональних обов'язків працівників кадрової служби середніх і великих підприємств пропонуємо розглянути в табл. 1.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проектування кадрової служби середніх і великих підприємств в умовах трансформації національної економіки повинно набути нового змісту, пов'язаного із врахуванням людського чинника. Мета діяльності фахівців кадрової служби – інтеграція їх у діяльність керівництва підприємства для забезпечення рівноваги між потребами персоналу та вимогами підприємства та ринку.



**Рис. 1. Структура кадрової служби в системі управління середніх і великих підприємств**

Таблиця 1

**Перелік функціональних обов'язків працівників відділів кадрової служби середніх і великих підприємств**

Назва відділу	Перелік функціональних обов'язків працівників відділів
Відділ професійного розвитку персоналу	здійснюють економічне і технічне навчання на робочому місці, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу у вищих навчальних закладах; займаються плануванням кар'єри й адаптацією працівників у колективі; проводять оцінку управлінського та виробничого персоналу для їх атестації.
Відділ маркетингу та планування персоналу	здійснюють стратегічне і поточне планування персоналу; аналізують кадровий потенціал; прогнозують і визначають потребу в персоналі на ринку праці; діагностують плінність та здійснюють найм персоналу.
Відділ соціального розвитку персоналу	займаються складанням і затвердженням трудових договорів та угод; планують соціальний розвиток колективу; виконують функції зі створення й управління внутрішньої соціальної структури і надання додаткових пільг працівникам; формують сприятливий морально-психологічний клімат колективу; розробляють системи: страхування, пенсійного забезпечення, виплати компенсації у разі звільнення; організують харчування та дозвілля працівників; займаються житловими проблемами; допомагають у лікуванні і медичному обслуговуванні, надають допомогу на придбання ліків; санаторне лікування в разі необхідності.
Відділ обліку і звітності персоналу	здійснюють ревізію трудових угод, звітів адміністрації про кошторис життя; вивчають поточний набір працівників, їх переміщення, звільнення, облік і прийом на роботу; здійснюють інформаційне забезпечення всіх підрозділів про кадровий склад персоналу; готують статистичну звітність персоналу; забезпечують комплектування персоналу відповідно до штату.
Відділ найму і відбору персоналу	виконують функції організації набору і відбору персоналу, проводять тестування та співбесіди з персоналом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Семенов А.С. Предприятие: структура, положение об отделах, должностные инструкции: Справочное пособие. Киев, 2010. 548 с.
2. Андрушків Б.М. Основи теорії і практики управління: підручник. Львів: Світ, 2008. 201 с.
3. Гавриленко Ю. М. Організація роботи з кадрами: навчальний посібник. К.: Техніка, 2011. 159 с.
4. Щекин Г.В. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие. М.: Прат «Бизнес-школа»: «Интел-синтез». 2015. 279 с.
5. Хміль Ф.І, Хміль Л.М. Управління персоналом сучасного підприємства; навчальний посібник. Рівне. РДГУ. 2011, 234 с.
6. Терещенко В.И. Введение в теорию и практику менеджмента персонала. Учебное пособие. М: МАУП. 2013. 136 с.