

УДК 331.101.3

Кучер В. А.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ

Людський фактор є визначальним для успіху будь-якого бізнесу, отже, основною рисою сучасної промисловості є конкуренція не тільки за природні ресурси, а й за робочу силу. Внаслідок падіння виробництва у 2008 році, яке сталося через фінансову кризу, керівники промислових підприємств вимушені були змінювати організаційні структури управління з одночасним зменшенням частки управлінського персоналу.

Але на вітчизняних промислових підприємствах у цей період виник дисбаланс між попитом і пропозицією кваліфікованих робітників та інженерно-технічних працівників. Однією з основних причин виникнення цієї проблеми є невідповідність якості робочої сили потребам сучасного ринку праці. В таких умовах існує необхідність здійснювати управління трудовими колективами на основі взаємної згоди [1]. Як засіб поєднання інтересів працівників і роботодавців у трудовому колективі може розглядатися мотивація персоналу, за допомогою якої відбувається вплив на свідомість і трудову поведінку персоналу.

Методам вдосконалення ринку праці присвячені роботи М. Я. Азарова [2], Безтелесної Л. І. [3], Щербини І. Ф. [4], Ратнікова Д. Г. [5] та інших відомих вчених. Але не дивлячись на велику кількість наукових публікацій у даному питанні, проблема вдосконалення ринку праці залишається відкритою і зараз.

Бачення регулювання структури управління промисловими підприємствами залишається недостатньо повним і цілісним. Наявні розробки переважно спрямовані на дослідження характеристик, мотивів, можливостей забезпечення, трансформацію структури, оцінювання ефективності перерозподілу управлінських функцій між окремими підрозділами. Недостатня наукова розробленість цих питань зумовила необхідність комплексного дослідження з формування алгоритму вдосконалення організаційної структури промислового підприємства.

Метою статті є розробка механізму трансформації ринку праці в контексті забезпечення розвитку промислового підприємства.

Особливо актуальною проблема кадрових перетворень стоїть для вугледобувної промисловості, яка є одним із локомотивів економіки України. Через цілий ряд причин вугледобувна промисловість зараз переживає важкі часи. Основними з них є втілення неринкових методів ціноутворення на вугілля, а також велика тривалість приватизаційних процесів у галузі. Але слід зазначити, що не тільки макроекономічні чинники є причинами спаду вугледобутку у галузі. Велика кількість проблем виникає і на самих підприємствах. Однією з таких є занадто велика кількість управлінського персоналу вугледобувних підприємств. Для наочного вирішення цього питання нами було вивчено склад організаційної структури управління шахти ім. М. І. Калініна, яка є одним з типових представників сучасних вугледобувних підприємств.

Існуючу організаційну структуру управління шахтою ім. М. І. Калініна варто віднести до типу лінійно-функціональних. Елементи лінійної системи управління реалізуються між ієрархічними рівнями організаційної структури: перша – директор шахти, друга – керівники рангом від головного інженера і заступників директора до начальників змін, третя – технологічні ділянки шахти. Елементи функціональної системи подані відділами і службами шахти функціонального призначення.

Виконаний нами аналіз формування організаційної структури управління шахтою дозволяє зробити висновок, що діяльність апарата управління зосереджена на 5 основних напрямках: технічному, технологічному, кадровому, економічному і виробничому. Так, напри-

клад, економічний напрямок реалізується у відділах організації праці і заробітної плати, бухгалтерії, планово-економічному і матеріально-технічного постачання. Існуюча організаційна структура апарата управління шахти характеризується значною складністю, громіздкістю, наявністю великого числа структурних підрозділів, що виконують дублюючі або близькі по змісту функції. Наприклад, у складі економічної служби шахти знаходяться два структурних підрозділи (планово-економічний відділ і відділ організації праці і заробітної плати), функції і задачі яких мають багато спільного і часто дублюють роботу між собою. У підпорядкуванні у начальника планово-економічного відділу знаходиться 4 чоловіка, а у підпорядкуванні начальника відділу організації праці і заробітної плати – 5 чоловік. Згідно з існуючими нормами управління, які прийняті у сучасному менеджменті, керівних може ефективно управляти 13–18 підпорядкованими особами. Тому ці два відділи доцільно об'єднати в один економічний відділ шахти. Таке об'єднання доцільно проводити не тільки на шахтах, але і на інших підприємствах із громіздкою структурою управління. Досвід підприємств, що здійснили таке об'єднання, показує, що при цьому може визволитися два-три робітники.

Сучасна ієрархічна структура апарата управління шахти ім. М. І. Калініна. Була сформована емпіричним методом ще у системі командної економіки. Проте в її основі повинний бути закладений показник, що характеризує інформаційне завантаження робітника. Таким показником є норма керованості, що визначає конкретне число посадових осіб, яким може ефективно управляти один керівник.

Практикою доведено, що число осіб (Н), довірених одному керівнику, обмежено і складає: 4 : 7 при виконанні різних функцій; 8 : 20 – при виконанні подібних функцій; 21 : 40 – при виконанні однакових функцій. Наведена нижче табл. 1 сформована з урахуванням приведених співвідношень довіреності, із котрої видна нерівномірність завантаження керівників апарата управління.

Можна відзначити, що формально апарат управління підприємством має трьохрівневу структуру управління: 1 рівень – директор шахти; 2 рівень – функціональні керівники; 3 рівень – керівники служб функціональних підрозділів. Директор і керівники функціональних служб у своїй діяльності спираються на апарат при керівництві, що організує і регламентує управлінську діяльність, забезпечує діловодство, контролює виконання завдань, обов'язків керівниками і спеціалістами апарата управління.

Наведені у табл. 1 дані свідчать про нерівномірність завантаження з управління керівництва і керівників функціональних підрозділів апарата управління шахтою. Директор шахти у своєму безпосередньому підпорядкуванні має 7 функціональних помічників і заступників, проте йому припадає часто працювати і з керівниками функціональних підрозділів, що веде за собою збільшення його інформаційного завантаження. Це сильно перевищує встановлену норму ефективного управління. Як очевидно у деяких заступників директора і начальників функціональних підрозділів інформаційне завантаження також перевищує встановлену норму. Ефективно управляти довіреними такі керівники не в змозі, тому можна припустити, що цілий ряд посадових осіб дублює види діяльності, а в окремих випадках вони є не керівниками, а фактичними виконавцями конкретних робіт і тому в них немає довірених посадових осіб. Очевидна необхідність виключити з другого рівня управління всіх посадових осіб, завантаження яких нижче встановленої норми.

Розкриємо сутність розробленого нами алгоритму упорядкування поля функціонального завантаження посадових осіб структурних підрозділів. Види діяльності посадових осіб, що реалізуються у системі управління шахтою, дуже різноманітні і регламентуються на основі розроблених посадових інструкцій. Аналіз функціональних обов'язків, покладених на робітників апарата управління здійснюється на базі зведень із їхніх посадових інструкцій. Види діяльності, прийнятих до аналізу, необхідно взяти з поділу «Обов'язки» посадової інструкції кожного співробітника функціонального підрозділу і виходити з посилки, що виконання їх посадовою особою обов'язкове. Безумовність виконання цих видів діяльності (функцій) визначається в посадовій інструкції правами і відповідальністю посадової особи.

Таблиця 1

Показники керованості для керівників апарату управління шахти ім. М. І. Калініна
(складено на основі рекомендацій, які висвітлені у роботі [6])

Рівень управління	Посада керівника	Число осіб, довірених керівнику в порівнянні з нормою керованості (Н)
1	Директор шахти	7 ~ Н
2	Головний інженер	9 > Н
	Заступник директора з економіки	2 < Н
	Помічник директора по кадрам	6 ~ Н
	Заступник директора з виробництва	3 < Н
3	Помічник директора по комерційній діяльності	1 < Н
	Заступник директора по охороні праці	3 < Н
	Головний бухгалтер	17 >> Н
	Начальник відділу охорони праці	4 < Н
	Начальник відділу капітального будівництва	4 < Н
	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	2 << Н
	Начальник планово-економічного відділу	5 < Н
	Начальник відділу організації праці і заробітної плати	5 < Н
	Начальник комерційного відділу	1 << Н
	Начальник відділу кадрів	4 < Н
	Начальник раховничого відділу	7 ~ Н
	Заступник головного бухгалтера	16 > Н
	Головний механік	14 ~ Н
	Головний технолог	2 << Н
Головний маркшейдер	5 < Н	
Головний геолог	2 << Н	

Аналіз кола функціональних обов'язків виконується у відповідності з такими положеннями :

- коло функцій управління, реалізованих у структурі апарату управління, залишається незмінним;
- удосконалення управління проводиться на основі вилучення паралелізму в роботі посадових осіб і функціональних підрозділів апарату управління;
- завантаження посадових осіб признаються однаковим при розрізненні числа реалізованих в управлінській діяльності функцій менше, ніж на 20 %;
- вилучення із роботи осіб, що приймають участь, а які є не конкретними виконавцями.

Правомірність прийняття такої установки в якості вихідної пояснюється таким. По-перше, у чинній ієрархії управління відсутні аргументовані обґрунтування доцільності (недоцільності), що виконуються в управлінській діяльності функцій. Це дозволяє зробити висновок, що виключати ці функції зі сталого кола задач неправомірно доти, поки не будуть зроблені відповідні оцінки їхньої доцільності. У протилежному випадку ми можемо одержати замість погано працюючого управлінського механізму апарат з усіченими робочими функціями. По-друге, на етапі вилучення паралелізму в роботі, певною мірою, ми йдемо обґрунтовано по шляху усунення непотрібної діяльності в кінцевій частині управлінської структури. По-третє, умови рівності завантаження керівників при розрізненні кількості реалізованих ними функцій на 20 % обґрунтовано, оскільки цей поріг використовується в якості ітераційного кроку

при нормуванні працевитрат апарата управління. Додатково до приведеної методики аналізу функціональних обов'язків посадових осіб необхідно також враховувати вік, утворення, стаж роботи і кваліфікацію посадової особи.

Таким чином, в основу формування раціонального складу апарата управління призначений принцип, відповідно до якого структурні зміни повинні провадитись на основі перерозподілу кола обов'язків за рахунок їхнього упорядкування. Удосконалення структури апарата управління варто здійснювати стандартизовано по розробленій формі, по кожній управлінській ланці (структурному підрозділу), на підставі упорядкування поля функціонального завантаження. Це поле формується шляхом заповнення зведень про обов'язкові виконавчі функції посадових осіб, що містяться в їхніх посадових інструкціях.

Такий стислий порівняльний аналіз свідчить про нечітку структурування управлінських функцій по кваліфікації і довіреності. Це значить, що упорядкування посадових інструкцій виконано формально і, отже, їхнє виконання посадовими особами носить також у більшості випадків формальний характер. Очевидно, що структуру функціональних обов'язків конкретної служби варто формувати по сукупності необхідних видів діяльності з наступним їхнім розподілом по кваліфікації робітників.

ВИСНОВКИ

В організаційних структурах управління вугільних підприємств є багато підрозділів, що реалізують близькі по своєму змісту функції. Це призводить до збільшення чисельності посадових осіб підприємства. Через недосконалість положень про підрозділи підприємства, посадових інструкцій управлінського персоналу немає чіткого розмежування прав, обов'язків і відповідальності виконавців. Аналіз показав, що в більшій мірі паралельно виконувани роботи мають місце у функціональних підрозділах системи управління. При цьому функції управління, які реалізуються керівниками, спеціалістами і службовцями не тільки в масштабах усього підприємства в цілому, але навіть і у середині підрозділів, часто дублюються. Виконаний аналіз довів, що в існуючій структурі управління вугільними підприємствами є ряд серйозних недоліків, хоча в галузі створена єдина методична база для формування організаційних структур управління (розроблені типові структури управління для різних організаційних рівнів, типові штатні розклади робочих, службовців, нормативи граничної чисельності управлінського персоналу). Проте через їх недосконалість, а також через ослаблення централізованих початків в управлінні вугільними підприємствами вона використовується тільки як орієнтир. Сформований на шахтах штатний розклад у своїй змістовній частині суттєво розрізняється з сучасними рекомендаціями менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стахів О. В. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств в рамках реалізації європейської моделі якості / О. В. Стахів // *Економіка і держава*. – 2006. – № 4. – С. 86–91.
2. Науково-практичний коментар до Бюджетного кодексу України / [М. Я. Азаров, В. А. Копилов, Л. К. Воронова та ін.] ; за заг. ред. М. Я. Азарова. – К. : НДФІ, 2009. – 632 с.
3. Безтелесна Л. І. Удосконалення системи регулювання зайнятості населення / Л. І. Безтелесна, Г. М. Юрчик // *Соціально-економічні аспекти промислової політики. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство* : зб. наук. пр. : у 3 т. – Донецьк, 2006. – Т. 2. – С. 24–32.
4. Щербина І. Ф. Підвищення ефективності регулювання людського розвитку через удосконалення механізмів міжбюджетних відносин / І. Ф. Щербина // *Україна: аспекти праці*. – 2007. – №7. – С. 43–47.
5. Ратніков Д. Г. До питання про соціально-економічну суть категорії «конкурентоспроможність робочої сили» / Д. Г. Ратніков // *Україна: аспекти праці*. – 2003. – № 3. – С. 39–44.
6. Сумин В. А. Новаци режимов трудовой деятельности работников системы управления организацией / В. А. Сумин // *Научные труды Донецкого национального технического университета*. – Донецк : ДонНТУ, 2004. – Вып. 76. – С. 147–155. – (Серия «Экономическая»).