

**СУТЬ, ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ФУНКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Еволюція кадрової функції на підприємстві вступила в нову фазу розвитку, пов'язану із формуванням моделі людського капіталу, в основі якої – стереотип людини, що самонавчається і ділиться знаннями та є основним джерелом інтелектуального капіталу підприємства. Відхід від адміністративного керування персоналом на користь ефективного управління людським капіталом є предметом дискусії в сучасних наукових колах.*

*The evolution of skilled function on an enterprise entered into the new phase of development, related to forming of model of human capital, in basis of which is a stereotype of man which is the basic source of intellectual capital of enterprise. Walking away from an administrative management a personnel in behalf of effective management a human capital is the article of discussion in modern scientific circles.*

*Ключові слова: кадрова функція, підприємство, інтелектуальна праця, працівники.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні з метою підвищення рівня конкурентоспроможності розвинуті держави перебувають у стадії переходу або вже перейшли від індустріальної економіки до економіки знань. Визначальну роль у цьому процесі відіграє саме не фізичний капітал, а капітал знань, тому що активізує використання інтелектуально-інноваційних чинників, які формує творча людина, стимулює розвиток інтелектуальної праці, що, в свою чергу, трансформує ринок праці у державі. Нові знання втілюються у всі сфери діяльності у вигляді нових товарів, технологій, освіти, інноваційного менеджменту, виробництва [1].

На кожному підприємстві можна виділити певні множини функцій, виконання яких повинно забезпечити реалізацію намічених цілей і завдань. Ці функції можна класифікувати, застосовуючи різні критерії, наприклад, враховуючи критерій важливості, виділяють основні і допоміжні функції, а враховуючи вертикальний поділ праці (критерій ієрархії), виділяють управлінські, регуляційні і виконавчі. Натомість враховуючи вид діяльності на підприємстві, можна говорити про такі функції, як, наприклад: інвестиційна, постачальницька, виробнича, фінансова, маркетингова тощо. Серед них знаходиться також кадрова функція, яка охоплює сукупність справ, що стосуються людей на підприємстві (організації), наприклад, їх залучення, господарювання ними, їх професійного розвитку тощо. У сфері кадрової функції процедури регуляційного і виконавчого характеру взаємно переплітаються. Регуляційні процедури (планування, організація, мотивація, контроль) в рамках цієї функції пропонується визначати як управління людськими засобами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кадрова функція має об'єктивний характер і є складною. Її суть змінюється як під впливом як еволюції дійсності, так і розвитку науки, а особливо науки про організацію і управління. Також вона пов'язана з науками про людину. Теоретичне і практичне зацікавлення еволюцією кадрової функції знайшло своє відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, серед яких Оуен Р., Колот А.М., Герасимчук В.І., Бутко Н.М., Брукінг Є., Даффі Д., Майлз Р.Е., Грішнова О.А., Шевченко Л.С., Долінський М.І. та інші.

Сучасне трактування кадрової функції підприємства, яка базується на побудові моделі людського капіталу, передбачає перехід від повністю керованого, безініціативного працівника до людини, що самонавчається і ділиться знаннями, створюючи при цьому один із найважливіших активів підприємства – інтелектуальний капітал.

У класичних розробках з області теорії і практики управління не достатньо досліджено роль людського чинника в господарській діяльності. Тому вкрай необхідно потребою є розробка нової моделі кадрової функції, її адаптування в сучасних умовах господарювання, а також реалізація кадрової стратегії підприємства тощо.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження еволюції моделі кадрової функції, кожній фазі якої відповідає певний стереотип людини; поняття людського капіталу; визначення суті та форми кадрової функції; побудова концепції управління людськими засобами; визначення місця та ролі інтелектуального капіталу в активах підприємства; збільшенні вартості підприємства за рахунок інвестицій в людський капітал.

**Виклад основного матеріалу.** Форма кадрової функції в організації (підприємств) і виникає як результат впливу багатьох чинників, таких як стратегія організації, її структура і організаційна культура, а також вона залежить від впливу певних стосунків зовнішніх і внутрішніх суб'єктів.

Способи ефективного використання людського потенціалу підлягають безперервній еволюції і впливають на вигляд кадрової функції, що змінюється. Залучення до діяльності підприємства лише декількох працівників створило проблеми, які стосуються зокрема відбору, розподілу роботи, навчання, оцінки і винагороди, а, отже, є пов'язане з формування кадрової функції.

Еволюція кадрової функції стосується головним чином часового простору від індустріальної ери (кінець XIX і XX століття) аж до постіндустріальної ери (табл. 1).

Кожній моделі кадрової функції відповідає специфічний стереотип людини. Під стереотипом розуміємо спрощений, «вартісний» образ дійсності, який стосується саме людей, що функціонують в даній моделі кадрової функції організації.

**Еволюція моделі кадрової функції**

Часовий період	Фаза розвитку кадрової функції	Модель кадрової функції	Стереотип людини
кінець XIX і початок XX століття)	Нульова фаза	Традиційна модель	Економічна людина (homo economicus)
1930 – 1940 р.	I фаза – операційна	Модель стосунків взаємодії	Суспільна людина (homo socialis)
1950 – 1960 р.	II фаза – тактична	Біхевіоральна і гуманістична модель	Людина керована зовнішньо, яка самореалізується
1960 – 1980 р.	III фаза – стратегічна	Модель людських засобів	Комплексна людина
кінець XX і початок XXI століття	IV фаза – майбутнє	Модель людського капіталу	Людина, яка самонавчається і ділиться знаннями

Розглянемо фази розвитку кадрової функції, беручи за основний критерій місце і роль спеціалізованого кадрового сектору на підприємстві:

1. Нульова фаза (до XX століття), в якій в принципі бракує інституціоналізованої форми кадрової функції. Власник у власній сфері займався відбором, навчанням і винагородою працівників. Зазвичай стосунки праці не мали формального характеру (умов, принципів, статутів), спираючись на усні рішення працедавця. З часом певні прості кадрові процедури передавались для реалізації іншим особам як їх додаткові функції.

2. Фаза I операційна (1900 – 1945 роки) називається адміністративною. Для неї характерним було створення кадрових секторів, які виконували на підприємстві допоміжну роль зі значно меншим значенням в порівнянні з іншими службами (постачанням, виробництвом, збутом, бухгалтерією). Завдання цих служб зводилися до адміністрування кадровими справами (підготовка угод про працю, ведення кадрового обліку, підрахунок належної винагороди).

3. Фаза II тактична (1945 – 1980 роки), так звана менеджерська. Розміщений загалом в центрі структури підприємства кадровий відділ виконував штабну функцію, тобто надавав консультації вищому керівництву, а також лінійним керівникам. Діапазон його обов'язків значно збільшився. Серед виконуваних процедур у тому числі опинилися: підтримка стосунків з оточенням і ринком праці (набір та звільнення працівників), організація навчання колективу, а також аналіз праці, складання бюджетів, зведень і статистики, необхідної для розробки планів зайнятості.

4. Фаза III стратегічна (від початку вісімдесятих років XX століття). У сучасних великих фірмах ранг кадрового відділу (вертикалі) значно зростає, дорівнюючи іншим вертикалям (наприклад, маркетингу, виробництва, фінансів). Його керівник є членом дирекції або підпорядковується безпосередньо головному директору. Управління кадровою функцією іноді буває децентралізованим. Різні рівні в структурі підприємства відповідають за реалізацію різних цілей. На центральному рівні відповідають за формулювання і контроль реалізації кадрової стратегії, в тісному зв'язку із загальною стратегією підприємства. На нижчих рівнях відповідають за реалізацію різноманітних цілей кадрової політики, які мають забезпечити реалізацію кадрової стратегії. Лінійні керівники співпрацюють активно з фахівцями з кадрових справ в сфері управління людськими засобами.

5. Фаза IV – майбутнє (від початку XXI століття) знаходиться на етапі становлення. Контури організації майбутнього пов'язані з подальшим розвитком глобалізації, інформатизації, збільшенням значення знань, інновацій і віртуальних організацій. Це вимагатиме нового визначення напрямку розвитку кадрових служб, а також управління працівниками. Кадрова функція в майбутньому може бути значно стиснута, обмежуючись до ролі того, хто надає послуг, або бути поділеною на окремі одиниці (центри консультування, одиниці, що слугують загальним знанням, а також централізовані послуги, які співпрацюють між собою з метою створення вартості). Третьою можливістю було б зосередження кадрової функції в одній, сильній, централізованій одиниці, працівники якої були б відповідальні за реагування на невідкладні потреби окремих відділів підприємства.

Управління людськими засобами (УЛЗ) можна трактувати як сучасну модель кадрової функції в організаціях, в яку закладено таке формування, адаптація і використання людських засобів, де б мало місце повне досягнення планів організації при одночасному врахуванні інтересів власників і працівників. Управління людськими засобами повинно охоплювати комплексні дії, реалізовані в узгоджений спосіб.

Розробкою принципів, цілей і загальним наглядом повинні займатись керівники найвищого рівня, натомість за реалізацію і результати несуть відповідальність лінійні керівники підприємства. Істотну роль в цьому процесі відіграють фахівці у кадрових справах: від консультування і підтримки головного керівництва до консультування і порад лінійним керівникам.

Істотними рисами управління людськими засобами є також: стратегічний підхід, формування відповідної організаційної культури, прийняття якості стосунків праці (розширена сфера автономії, заангажування, справедливе і рівне трактування працівників). З метою підвищення рівня продуктивності людських засобів застосовується, наприклад: комплексне управління через якість, управління через цілі/ефекти, УЛЗ тощо. Більша увага приділяється самонавчанню організації і окремих працівників. В сфері мотивування домінують матеріальні і позаматеріальні форми [5].

Це відповідає сприйняттю працівника на підприємстві через призму стереотипу «комплексної людини». В стереотипі «homo economicus» акцентують перш за все економічні потреби, в стереотипі «homo socialis» – суспільні потреби, а в стереотипі «зовнішньокерованої людини, яка самореалізується» увага звертається на психологічні аспекти людської праці і потреби вищого ряду. Натомість сприйняття працівника підприємства через призму «комплексної людини» акцентує очікування працівників стосовно управління людськими засобами, які прямують до необхідності цілісного стосовно них підходу: від входу до виходу з організації.

Виникає необхідність відходу від випадкових дій і рутинного адміністрування персоналом на користь цілісного формування і скоординованої системи в управлінні людськими засобами на підприємстві. Варто ще вказати на необхідність функціонування внутрішньої комунікації, наприклад, повної інформації, яка стосується як запланованих змін на підприємстві, так і їх наслідків в сфері зайнятості. Необхідним також стає перехід на більш сучасні форми оплати праці (пакетні), а також використання нетипових форм зайнятості (наприклад, лізинг працівників, самозайнятість, телепраця).

Модель людського капіталу – це стереотип людини, що самонавчається і ділиться знаннями. Як вже зазначалось, у класичних розробках з області теорії і практики управління недостатньо досліджено роль людського чинника в господарській діяльності. У деяких теоріях капіталу дев'ятнадцятого сторіччя вважалося, що зростання багатства є наслідком інвестицій в машини, будівлі і оснащення, а зарплати робітників є виключно компенсацією за їх працю, тому що збільшення вартості підприємства виникає з причини інвестицій в капітальне оснащення.

Ринок праці визначається як складова ринкової економіки, яку можна розглядати як певний інститут, який характеризує систему суспільних, політичних, економічних та соціальних норм і відносин з одного боку, а, з іншого боку, ринок праці – це механізм забезпечення об'єднання та взаємодії покупців і продавців робочої сили. Удосконалення механізму використання робочої сили у постіндустріальній економіці потребує, з одного боку, удосконалення сукупності норм і права, що мають регулятивний вплив, а з іншого – якісного росту продуктивності праці, технологічної реконструкції виробництва, зниження його матеріало-, енергомісткості, запровадження більш досконалих заходів мотивації та конкурентоспроможності робочої сили [3].

Вигляд стереотипу людини, що самонавчається і ділиться знаннями, поки не має чіткого визначення. Можна уявити, що це буде працівник, який прагне самонавчатися і розвиватися, який вибирає місце праці, яке йому це забезпечить; орієнтований на інноваційність у праці, створення нового, має задоволення від праці не тільки завдяки матеріальному стимулюванню і добрим стосункам в колективі, але і, головним чином, через досягнення успіхів в результаті реалізації нових завдань, проєктів.

Зайняті працівники мають можливість збільшувати свої знання і вміння завдяки освіті та додатковому навчанню на підприємстві, поза його межами, а також через досвід, що набувається при виконанні певних робіт (послуг). Тому можливість навчання в організації може бути одним з важливих критеріїв вибору індивідом місця праці. Досягаючи досвіду в процесі праці на підприємстві, працівник збільшує свій індивідуальний людський капітал і свою вартість на ринку праці. Завдяки цьому може бути зацікавлений пошуком нового місця працевлаштування зі своїм оригінальним набутих капіталом. Це вимагає від працедавця нового підходу до розвитку кар'єри працівника. Прагнення індивіда до розбудови мережі контактів, його самонавчання і наполегливість у роботі сплітаються з діяльністю підприємств, які забезпечують місцями праці. Спільним для цього погляду є переконання, що кар'єра, а особливо кар'єра без рубжів, – це нитки, які пов'язують людей, фірми і промислові регіони [4]. До нового підходу слід віднести також концепцію «портфеля кар'єри», яка стосується осіб, що змінюють роботу кілька разів в житті, або тому, що змушені звільнитися з даної фірми, або тому, що хочуть використати нові можливості на іншому підприємстві [5]. Змінюються також традиційні контракти працівників з підприємством: контракти типу «лояльність за стабільність надання роботи» витіснятимуться новими контрактами типу «активність на користь утримування конкурентоспроможності власної і підприємства в обмін на шанси розвитку»[2].

Наступною проблемою є питання передачі знань. Виступає багато чинників, які ускладнюють цей процес, але найістотнішим є небажання працівників передавати свої знання іншим. Перемога цього опору є великим завданням менеджерів і фахівців у справах управління людьми. Вирішення такого питання вимагає формування організаційної культури підтримки управління знаннями, а також створення і впровадження відповідних систем та інструментів мотиваційного характеру.

Лише в ХХ столітті виникає поняття людський капітал. Більшість дослідників та практиків приходять до думки, що людський капітал – це сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також спроможність власників та ключових працівників відповідати вимогам успішної діяльності підприємства в ринкових умовах.

На підставі опрацювання теоретичних джерел можна сформулювати визначення людського капіталу як сукупності специфічних рис і властивостей, втілених в людині (знання, вміння, здібності, здоров'я, а також мотивація до праці). Суттю моделі кадрової функції є необхідність вибору відповідної кадрової політики, яка повинна забезпечити розвиток людського капіталу відповідно до прийнятої стратегії. Новим є формування кадрових альянсів з іншими організаціями або вихід поза підприємство. Це може стосуватися також контактів з ринком праці в рамках, наприклад, урядових програм впорядкування засобів праці чи

зменшення безробіття. Вертикалі управління людьми стають перед необхідністю вибору між стабільністю і еластичністю зайнятості – ставка на найкращих. Турбота про ефективність підприємства викликає необхідність одночасної реалізації цих суперечливих завдань. Обмежується постійна частина зайнятості і посад, а підставою виконуваної праці стають не штати, а конкретні проекти, доручення, завдання. Це вимагає створення організаційної культури, яка сприятиме застосуванню нетипових форм зайнятості.

Найістотніше питання в моделі людського капіталу зводиться до відповідного управління знаннями на підприємстві. Це означає необхідність формування знань, їх залучення, нагромадження, селекції і трансферу, а як результат вмілого використання – досягнення конкурентної переваги. Управління знаннями становить ключову компетенцію в сфері управління людьми. І тому її головні завдання в організації, яка спирається на знання, є наступними: отримання і утримування працівників з необхідними засобами знань, заохочення їх до передачі знань іншим працівникам, а також збільшення можливостей залучення і формування знань [4].

Управління знаннями вимагає перевизначення ролі не тільки фахівців у справах управління людьми, але й головного керівництва і лінійних керівників. Від менеджерів очікуються проактивні позиції в сфері самонавчання (mentoring, coaching), формування бізнес-свідомості, будівництва організаційної культури, яка сприяє передачі знань в організації, а також створення вартостей, цінних для клієнтів, працівників і акціонерів. В свою чергу фахівці у справах управління людьми, поруч із традиційними ролями реалізаторів кадрових процесів і радників, повинні виконувати роль творців змін, натхненників в сфері отримання, формування і поширення знань. Вертикаль управління людьми, особливо на рівні центрального управління великим підприємством, повинна стати бізнес-партнером правління, орієнтованого на створення і впровадження кадрової стратегії (через кадровий controlling і benchmarking), а також застосування нових методів оцінювання вартості людського капіталу (стратегічні карти результатів). Надзвичайно важливою є також підтримка рівноваги у працівників між працею і особистим життям.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На підставі вище наведеного можна зробити висновок про те, що в еволюції кадрової функції організації спостерігається неперервність і зміна. Предметом кадрової функції у наступних концепціях є ті ж або подібні проблеми, що стосуються залучення, оцінювання, винагороди і розвитку працівників. Змінюється однак підхід до розв'язання цих проблем, бо має місце розвиток технічних, економічних, правових, суспільно-культурних, а також наукових передумов управління людьми. Незважаючи на відмінності в розвитку кадрової функції в різних країнах, галузях і організаціях, прослідковується загальна тенденція змін у підходах до здійснення кадрової функції. Він полягає у заміні випадкових і одиничних дій через рутинне адміністрування аж до консолідації і укріплення управління людськими засобами як повноцінної області управління на операційному, тактичному і стратегічному рівня [5].

Еволюцію кадрової функції в організації характеризують також інші процеси: структуризація кадрової функції через залучення численних суб'єктів, які її виконують; спеціалізація через звуження і поглиблення діапазону дій цих одиниць, а також професіоналізація працівників кадрових служб завдяки кращій підготовці їх до виконання професійних ролей.

Сьогодні кадрова функція на підприємствах України є сильно диференційована, на її розвиток впливає щонайменше три чинника. Першим чинником є тягар минулого, який характеризується в сфері управління людьми, зокрема такими рисами як відсутність системного підходу, взаємоузгодженості здійснюваних дій, впливом політичних чинників і високою централізацією кадрової функції поза підприємствами. Другим істотним чинником є зміни в суспільно-економічному середовищі підприємств, які ставлять перед собою нові завдання, зокрема в області управління людьми. В рамках цих змін народився ринок послуг в сфері кадрового консультування. Третім важливим чинником є стан знань, який стосується сутності і передумов реалізації кадрової функції підприємства. Відносно рівня реалізації кадрової функції ситуація в Україні виглядає краще на великих підприємствах з участю закордонного капіталу, натомість найгірше в значно численніших малих підприємствах.

## Література

1. Гавриш Я. Значення ринку праці в вільноринковому господарстві // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: Тези доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – С. 57 – 58.
2. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006.
3. Герасимчук В. І. Проблеми макроекономічного регулювання зайнятості населення // Зайнятість та ринок праці. – 1998. – Випуск 7. – С. 15 – 21.
4. Перспективи інноваційного розвитку України: Зб. наук. праць / Ред. Я. А. Жаліло. – К.: Альтерпрес, 2002. – 160 с.
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

Надійшла 17.09.2009