

Елеонора ОНИЩЕНКО

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХІД ДО ПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМ

Розглянуто особливості системи управління кадровим потенціалом підприємства та доведено, що оптимальна система управління забезпечує ефективну діяльність сучасного підприємства. Запропоновано систему управління кадровим потенціалом підприємства, розроблено та охарактеризовано основні її підсистеми.

Ключові слова: *кадровий потенціал, підсистема управління кадровим потенціалом підприємства.*

У сучасних умовах господарювання розвиток кадрового потенціалу є проблемою, вирішення якої визначає результати діяльності підприємства і можливість соціально-економічного зростання національної економіки загалом. Вчені довели, що управління кадровим потенціалом є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Звідси випливає, що розуміння керівниками підприємств основних засад формування системи управління кадровим потенціалом та науково обґрунтоване проектування основних її підсистем дадуть змогу вирішити основні науково-технічні, організаційні та економічні завдання господарювання, що визначило актуальність дослідження.

На сьогодні однозначного визначення системи управління кадровим потенціалом та його складових немає. Важливо розглядати аспекти управління кадровим потенціалом у системі, яка організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Основним завданням управління кадровим потенціалом є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства. При цьому повинно забезпечуватися збереження здоров'я кожного працівника і встановлення гідних відносин між членами трудового колективу.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та формулюванні пропозицій щодо побудови системи і основних підсистем управління кадровим потенціалом підприємства, а її досягнення зумовило виконання таких завдань: розглянути сутність і значення системи управління кадровим потенціалом, виділити її основні підсистеми та подати характеристику кожного з їх елементів.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання висвітлені у *працях провідних учених та науковців*, таких як А. П. Дудар, Н. І. Верхоглядова, Л. В. Беззубко, Б. І. Беззубко, В. Р. Веснин та ін. Так, А. П. Дудар розглядав складові системи управління кадровим потенціалом на прикладі торгово-виробничої фірми, при цьому особливу увагу приділяв аналізу кадрового потенціалу підприємства і характеристиці кадрової політики загалом. Н. І. Верхоглядова досліджувала систему управління кадровим потенціалом, методи

її аналізу, але, на нашу думку, неповністю розкрила складові системи, не врахувавши підсистему управління якістю трудового життя. В. Р. Веснин охарактеризував підхід до поліпшення якості трудового життя і середовища. За результатами аналізу теоретичних напрацювань вчених у галузі управління персоналом доцільно зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються питання теорії та методології побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства та компонування її підсистем.

Ґрунтовний аналіз напрацювань вчених дозволив констатувати, що система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Базуючись на логіці досліджень, доцільно зазначити, що система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання.

Практика господарювання свідчить, що оптимальна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати: своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробничого процесу і процесу реалізації товарів і послуг; формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу підприємства; стабілізацію колективу з урахуванням інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг; мотивація до високопродуктивної праці; раціональне використання робочої сили згідно з кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовки тощо.

Доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка охоплює чотири підсистеми (рис. 1).



Рис.1. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Примітка. Складено автором.

На думку сучасних фахівців, перша підсистема управління кадровим потенціалом охоплює цикл робіт щодо його формування та складається з чотирьох напрямів: 1) планування потреби в персоналі; 2) найм працівників; 3) комплектування управлінського персоналу на підприємстві; 4) рівень оплати праці і склад пільг, що надаються.

Планування потреби в персоналі починається з вивчення і аналізу фактичного складу і структури кадрового потенціалу, що дає змогу критично оцінити характер і форми використання персоналу на підприємстві, виявити вузькі місця, внести з урахуванням нових вимог необхідні зміни в організацію праці і виробничо-технологічний процес, відкоригувати професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Напрямок аналізу	Методика аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу	Порівняння показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному і попередніх періодах.	Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу.
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	За показниками, які плануються шляхом порівняння фактичної і планової величин показника. Порівняння необхідного рівня показника і фактичного (наприклад, середнього розряду робіт і середнього розряду робітників).	Управлінські рішення щодо коригування кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу в потрібному напрямі.
Рівень використання кадрового потенціалу	Порівняння фактичної величини показника з потенційно можливою (наприклад, кількість фактично відпрацьованих людино-днів і людино-годин з максимально можливою величиною, середнього розряду виконаних робіт і низького розряду).	Заходи щодо більш повного використання можливостей працівників.

Примітка. Наведено за даними [1], [2].

У сучасних умовах такий аналіз є базою для розроблення прогнозів у сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації), планування заходів щодо підбору, навчання і адаптації кадрів. У цьому відношенні великої уваги заслуговують зміни структури працюючих унаслідок руху кадрів на підприємстві (зміна складу кадрів за статтю, віком, стажем роботи, освітою та іншими показниками, що характеризують якісну сторону кадрового потенціалу). За результатами аналізу таких змін виявляються обсяги вибуття кадрів, що вимагають заміни, визначаються заходи щодо вирішення соціальних проблем (для молоді, осіб передпенсійного та пенсійного віку), питань підготовки кадрів (форм, термінів), кваліфікаційного просування, стабілізації колективу.

Важливий вплив на підсистему управління формуванням кадрового потенціалу має найм працівників. Найм на роботу є рядом дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють необхідним кадровим потенціалом, і їх відбір [3].

Відомі два джерела залучення персоналу (табл. 2): внутрішні (працівники підприємства) і зовнішні (особи, які не пов'язані з підприємством).

Джерела залучення персоналу підприємства

Зовнішні джерела залучення персоналу	Внутрішні джерела залучення персоналу
Державні центри зайнятості, регіональні біржі праці	Підготовка своїх працівників на підприємстві
Кадрові агенції	Просування по службі своїх працівників
Система контрактів з вищими, середніми спеціальними, професійно-технічними навчальними закладами	Пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих
Публікації оголошень у пресі, через радіо, телебачення	Регулярне інформування колективу про вакансії, які виникають
Ярмарки вакансій, які організовані підприємствами для випускників навчальних закладів усіх рівнів	
Використання засобів Internet	

Примітка. Систематизовано на основі [4], [6].

Комплектування резерву кадрів (а іноді і безпосередній набір) здійснюється з урахуванням вимог, зафіксованих у посадових інструкціях. Чисельний склад кадрів, що комплектуються, враховує майбутній вихід на пенсію, плінність, звільнення по закінченні дії контрактів про найм, а також майбутнє розширення підприємства. Як претенденти на вакантні робочі місця можуть бути:

- 1) працівники підприємства;
- 2) клієнти і працівники сімейних підприємств;
- 3) колишні співробітники підприємства;
- 4) випускники шкіл, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів;
- 5) рекомендовані агентством із працевлаштування;
- 6) особи, що відгукнулися на публікації про набір і на рекламу підприємства в засобах масової інформації.

Один з основоположних чинників, що впливають на процес комплектування кадрів, у тому числі управлінських, – початковий рівень заробітної плати, склад пільг, що надаються. Визначення заробітної плати та пільг необхідне для забезпечення конкурентоспроможності робочих місць, що пропонуються працівникам при наймі. Ставки, що встановлюються на підприємстві та інші стимулюючі працю елементи підвищують привабливість майбутньої посади і підприємства. Цей висновок підтверджується думкою одного з сучасних науковців: "Коли робоча сила функціонує в стані нееквівалентного обміну, а праця оплачується за ціною, що не відповідає реальній вартості її результатів і не забезпечує найманому працівнику необхідних умов для нормального відтворення його робочої сили, то мова йде про існування експлуатації як соціально-економічного явища. Під час переходу до ринкових відносин об'єктивно виникає необхідність перегляду підходів до проблем вартості, ціни робочої сили й заробітної плати виходячи із життєвих реалій та потреб практики" [5].

Встановлення пільг і стимулів для різних категорій працівників – це великий комплекс підготовчої і розрахунково-аналітичної роботи щодо вироблення власної системи чинників конкурентоспроможності, що використовуються при виході на ринок праці для найму працівників зі сторони і для ефективного використання кадрів, що є на самому підприємстві.

Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Ці заходи передусім мають бути спрямовані на якісний розвиток кадрового потенціалу працівників, підвищення продуктивності праці.

Структурно другу підсистему можна представити у вигляді трьох напрямів:

1. Професійна орієнтація і соціальна адаптація працівника в колективі підприємства.
2. Оцінювання кадрового потенціалу.
3. Кар'єрне зростання та просування працівників підприємства.

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація. Професійна орієнтація – це система заходів, що передбачає надання інформації і консультацій, необхідних людині для вибору професії, найбільшою мірою відповідної її особистим здібностям і особливостям, а також необхідної на ринку праці. Неповне використання можливостей працівника в трудовій діяльності завдає шкоди не тільки його власному розвитку, а й обертається втратою для підприємства. Розрив між професійною підготовкою і змістом трудових функцій, які виконує працівник, знижує його інтерес до праці, що в підсумку призводить до зниження продуктивності, погіршення якості продукції, до зростання професійної захворюваності і травматизму.

На сучасному етапі розвитку підприємства використовують ряд офіційних і неофіційних засобів для того, щоб ввести людину у своє середовище. Формально під час наймання на роботу підприємство дає людині інформацію про себе для того, щоб очікування кандидата були реалістичними. Далі – навчання спеціальним трудовим навичкам професійної адаптації та співбесіди. Правила, процедури і наставлення з боку старших за посадою є додатковими формальними методами адаптації працівників у колективі підприємства [6].

Другим напрямом у підсистемі управління розвитком кадрового потенціалу є оцінювання результатів діяльності персоналу, його кадрового потенціалу, що передбачає вивчення безпосереднім лінійним керівником якості виконання кожної трудової операції навченим працівником на його робочому місці за визначений період. У результаті всебічної, комплексної оцінки керівник інформує працівника про рівень ефективності його праці, вказує напрями її вдосконалення. Крім того, така оцінка дає можливість скласти умовний професійний портрет працівника і схему його подальшої роботи на підприємстві з визначенням чіткої мотивації кожного його переміщення.

Слід зазначити, що кар'єрне зростання та просування працівників відіграє важливу роль у підсистемі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Доцільно погодитись з точкою зору вчених Н. І. Верхоглядової, Н. А. Іваннікової, О. В. Лаврінченко, які стверджують, що кар'єра – це врахування потенційних можливостей людини. Трудова або ділова кар'єра більшою мірою залежить від початкових кроків у трудовому житті працівника: професійно-кваліфікаційного потенціалу (освіта, кваліфікація, професійна майстерність і вміння), психофізіологічного потенціалу (здоров'я, працездатність), особового потенціалу, комунікативного потенціалу, потенціалу до розвитку. Просування працівників звичайно проводиться за результатами оцінки їх професійних знань, умінь та навичок, ділових і особистих якостей (тобто кадрового потенціалу) [7].

Кар'єрне зростання та просування працівників дає змогу вирішити такі завдання:

1) закріплення на підприємстві кадрів з необхідним потенціалом; 2) підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; 3) створення можливості отримання працівником місця, що відповідає його кадровому потенціалу; 4) створення зацікавленості працівників у професійно-кваліфікаційному зростанні [8].

Третя підсистема в кадровому управлінні – це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Якість трудового життя охоплює такі параметри, як гідна заробітна плата, екологічно чисте середовище на роботі, безпека, здоров'я, дружній колектив, вирішення конфліктів і самоповага, тобто сприятливий соціально-психологічний клімат. Досягнення високого рівня якості трудового життя для кожного співробітника є невід'ємною складовою забезпечення високої ефективності роботи підприємства загалом.

Підхід до поліпшення якості трудового життя і середовища відомий в англійській мові як Job Enrichment (буквально "збагачення роботи"), і пов'язаний з концепцією людських відносин і нових підходів до гуманізації праці. Згідно з цими поглядами, співробітник має право вимагати від підприємства задоволення всіх своїх потреб у кваліфікаційному зростанні, можливості особистого розвитку, поваги. Робоче місце має відповідати його бажанням і вимогам [9; 10].

Необхідно наголосити, що особистісні характеристики також є важливим чинником діяльності, який необхідно враховувати при розробці моделі для поліпшення якості трудового життя і робочого середовища. При розробці системи поліпшення цих якостей доцільно орієнтуватися на такі п'ять параметрів: різноманітність; ідентичність у діяльності; значущість; автономність; зворотний зв'язок [11].

На наш погляд, у сучасних умовах соціально-економічного розвитку України питання організації оплати праці та її належної виплати набувають особливого значення. Зокрема, необхідно здійснювати оплату, по-перше, за результатами праці, а не за рівнем у корпоративній ієрархії; по-друге, з урахуванням досвіду, кваліфікації, знань, навичок кадрової роботи (для лінійних керівників); по-третє, поєднувати оплату праці з оплатою понаднормової праці, додатковими виплатами.

Надалі слід зазначити, що стан природного середовища – одна з найважливіших характеристик якості трудового життя, науково-технічного та економічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим першочергового значення набуває необхідність вивчення ризику для працівників з боку екологічних чинників. На сьогодні в Україні не розроблено загальнодержавної програми аналізу ризику для людини та навколишнього середовища. Тому забезпечення безпеки населення та навколишнього середовища в умовах господарської діяльності – це складна соціально-економічна проблема, вирішення якої залежить від характеру взаємодії економічних, соціальних, екологічних і демографічних факторів, що визначають розвиток як окремих держав, так і цивілізації загалом.

Наступним елементом підсистеми управління якістю трудового життя є безпечність і здоров'я. Найбільший вплив на безпеку та здоров'я працівників мають певні параметри, які мають бути враховані керівниками підприємств, наприклад, ведення медичної документації всіх працівників, гігієна праці, наявність аптечки, проведення інструктажу з техніки безпеки, проведення заходів щодо зниження і попередження виробничого травматизму і профзахворювань, дотримання технічних і ергономічних вимог щодо організації робочого місця та інші.

Важливо зазначити, що соціально-психологічний клімат є одним із важливих

факторів ефективності використання кадрового потенціалу і функціонування підприємства загалом [12] та складовою підсистеми управління якістю трудового життя. Стан соціально-психологічного клімату залежить від характеру взаємовідносин, які формуються як по горизонталі (між колегами), так і по вертикалі (між керівниками та підлеглими).

Одним із критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату на підприємстві є рівень згуртованості персоналу. Згуртованість – це єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки. Це не тільки спільність мети для усіх співробітників при виконанні виробничого завдання, а й своєрідний дух взаємодопомоги, підтримки, почуття надійності та безпеки. Для згуртованого колективу характерними є стабільність кадрів, високий рівень трудової та виконавчої дисципліни, підтримання між працівниками дружніх стосунків, високі показники продуктивності праці [13]. Незгуртованим колектив вважається тоді, коли у ньому формується кілька соціально-психологічних груп, між якими складаються недружні стосунки; для таких працівників звичною є недисциплінованість, невиконання доручень, зобов'язань.

Отже, підсистема управління якістю трудового життя нарівні з іншими підсистемами відіграє велику роль для створення високомотивованого персоналу.

Четверта складова в системі управління кадровим потенціалом – це управління його використанням. Вона містить такі складові: організація праці та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу.

Суть підсистеми "організація праці" полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через її елементи. До елементів підсистеми "організація праці" належать: проектування умов праці, нормування праці, проектування службових приміщень і робочих місць.

Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу охоплює методи зіставлення витрат і результатів праці, оцінки внеску працівників і колективів у загальні підсумки діяльності підприємства, визначення чинників збільшення випуску продукції і зниження витрат праці. Ефективність кадрового потенціалу характеризується показниками: продуктивності праці, використання робочого часу, забезпечення підприємства персоналом, його руху та інтенсивності використання персоналу [8].

За результатами проведеного дослідження слід зробити *висновок*, що система управління кадровим потенціалом охоплює чотири взаємопов'язаних блоки: підсистему формування кадрового потенціалу; управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; управління якістю трудового життя та підсистему управління використанням кадрового потенціалу. Практика господарювання свідчить, що в результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх праці, поліпшується структура колективу. Використання та дослідження зазначених складових системи управління кадровим потенціалом має практичне значення для ефективного функціонування сучасного підприємства, чому будуть присвячені *подальші наукові дослідження*.

Література

1. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу / А. П. Дудар ; рец. А. П. Румянцев, Ю. Н. Новіков, В. В. Чепурко. – Сімферополь : Таврія, 2002. – 287 с.
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М. : Инфра – М. ; Новосибирск : НГАЭ, 1999.

3. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціали (держава, регіон, галузь, підприємство) : моногр. / Л. В. Беззубко, Б. І. Беззубко, Л. О. Гончарова. – Донецьк : Норд прес, 2008. – 201 с.
4. Красношайка В. В. Управління людськими ресурсами : курс лекцій / В. В. Красношайка. – К. : Київ, 2004 – 42 с.
5. Чайчивська О. Життєвий рівень населення і продуктивність праці / О. Чайчивська // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громад. харчування. Вип. 10, т. 1 / відп. ред. І. В. Сорока. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. – 198 с.
6. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД "Унів. кн.", 2004. – 592 с.
7. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – К. : Пороги, 2007. – 284 с.
8. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1988.
10. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
11. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1988.
12. Малік М. Й. Організаційні мотиви праці / М. Й. Малік, П. Т. Саблук // Мотивація праці та формування ринку робочої сили. – К. : Урожай, 1993. – С. 177–188.
13. Дворецька Г. В. Соціологія : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.

Редакція отримала матеріал 23 грудня 2011 р.