

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розглянуто укрупнений алгоритм формування і управління кадровим потенціалом сучасного підприємства та зміст його основних складових.

Ключові слова: кадровий потенціал, алгоритм управління кадровим потенціалом, показники оцінювання стану кадрового потенціалу підприємства.

Abstract

The enlarged algorithm of formation and management of personnel potential of the modern enterprise and the maintenance of its basic components is considered.

Keywords: human resources, algorithm for human resources management, indicators for assessing the state of human resources of the enterprise.

Стрімке розгортання світових глобалізаційних процесів, яке на початку 20-х років XXI століття охопило практично усі сфери суспільного життя, і особливо – економіку, суттєво загострило питання про «виживання» вітчизняних підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках і забезпечення їх високої конкурентоспроможності. Одним із шляхів розв'язання цього питання є підвищення ефективності функціонування кадрового колективу підприємства та його здатність успішно і своєчасно виконувати поставлені перед підприємством задачі [1], [2].

В результаті проведених досліджень було запропоновано алгоритм формування та управління кадровим потенціалом сучасного підприємства, який наведено на рис. 1.

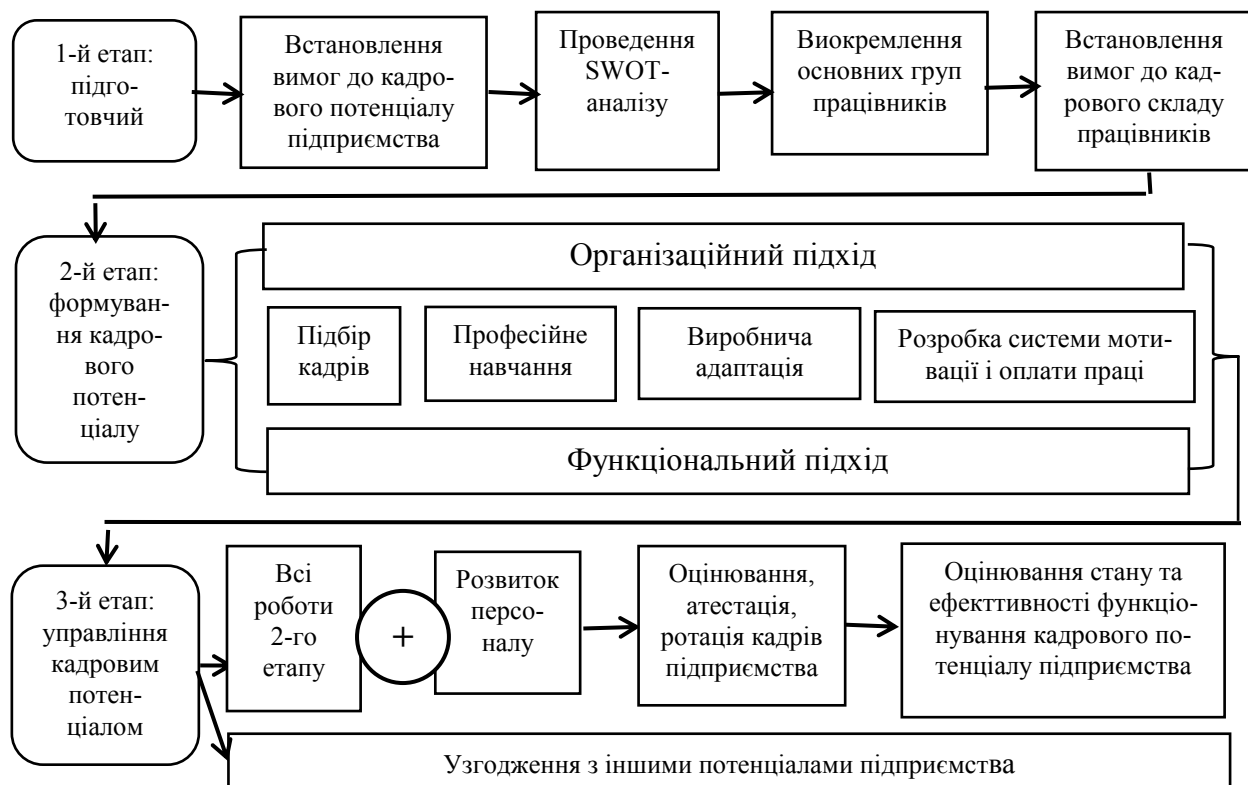


Рисунок 1 – Укрупнений алгоритм формування та управління кадровим потенціалом підприємства

Дамо пояснення окремих складових представлено алгоритму.

Перший етап (підготовчий) передбачає виконання низки основних робіт.

а) Встановлення вимог до кадрового потенціалу підприємства та завдань, які він має розв'язувати. На думку багатьох дослідників [3], [4], кадровий потенціал будь-якого підприємства завжди має бути *конкурентоспроможним (або високим)*, тобто здатним успішно виконати поставлені перед підприємством завдання в той чи інший період часу.

б) Далі доцільним є проведення так званого SWOT-аналізу, який полягає у тому, що потрібно встановити, а потім зіставити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, з тими задачами та завданнями, які має вирішувати підприємство. На підставі результатів проведеного аналізу встановлюються ключові вимоги до спеціалістів, фахівців, робітників тощо, взаємодія яких має викликати появу синергетичного ефекту і дозволить підприємству успішно виконати поставлені завдання.

в) Далі, доцільним є умовний поділ працівників на групи за критерієм їх цільового призначення. Наприклад, це можуть бути працівники, що визначають цілі розвитку підприємства на поточний період та на перспективу; працівники, що розробляють засоби досягнення цих цілей тощо.

г) Далі формується перелік конкретних вимог, яким мають відповідати конкретні працівники підприємства, утворюючи його кадровий потенціал. Потрібно встановити освітній та професійно-кваліфікаційний рівень працівників; мінімальний стаж їх роботи за обраною спеціальністю; описати здібності працівників до генерації нових ідей; зафіксувати необхідність наявності у працівників конкретних знань і навиків, необхідних для виконання поставлених завдань; описати вимоги до стану здоров'я працівників, їх активності, організованості, професіоналізму тощо.

Після завершення першого (підготовчого) етапу безпосередньо переходять до *формування кадрового потенціалу підприємства*. Цей етап передбачає взаємодію організаційного та функціонального підходів. *Організаційний підхід* до формування кадрового потенціалу підприємства дозволяє: юридично оформлювати кадровий склад працівників підприємства; зменшити вплив суб'єктивного впливу при підборі кадрів; пришвидшити адаптацію працівників до особливостей роботи на конкретному підприємстві; активізувати дослідження ринку праці в регіоні, організувати підготовку працівників за новими професіями та спеціальностями відповідно до потреб ринку тощо.

Функціональний підхід передбачає вивчення окремих складових системи формування кадрового потенціалу підприємства: його цілей, функцій, організаційної структури, методів управління і т.п. Тобто система формування кадрового потенціалу підприємства поділяється на підсистеми, функції, процедури, операції тощо, після чого відбувається вивчення кожної операції та встановлюються конкретні вимоги до працівників, які будуть виконувати ці операції.

Наразі переважна більшість дослідників виокремлює у цьому процесі 4 основних блоки робіт: підбір кадрів (персоналу) підприємства; професійне навчання кадрів (персоналу) підприємства; виробничу адаптацію персоналу; мотивацію і оплату праці кадрів (персоналу) підприємства.

Підбір кадрів (персоналу) – це процес відбору працівників за вимогами і потребами підприємства відповідно до його мети і завдань. І здійснюється цей підбір на основі переліку вимог до кадрів підприємства, які були сформовані в результаті проведеного SWOT-аналізу. Якщо підбір кадрів підприємства було зроблено не вдало, то у подальшому прийдеться докласти значних зусиль та коштів для виправлення допущених прорахунків.

У свою чергу, підбір кадрів охоплює такі етапи робіт, як аналіз персоналу, планування персоналу, набір і відбір персоналу, облік персоналу.

Ключовим моментом блоку «підбір кадрів» є *відбір працівників*, який являє собою оцінювання претендентів з метою виявлення та залучення тих, хто має вищу кваліфікацію або інші конкурентні переваги, найбільше підходять до виконання завдань, які стоять перед підприємством, і може суттєво підвищити кадровий потенціал самого підприємства.

Аналіз наукової літератури показує, що сьогодні існує багато рекомендацій щодо того, яким чином можна здійснювати відбір кадрів. Узагальнюючі ці рекомендації, ми прийшли до висновку, що можна виокремити 3 основні підходи, за якими можна здійснювати відбір кадрів:

- здійснення відбору кадрів за загальноновизнаними критеріями;
- здійснення відбору кадрів за компетенціями;
- здійснення відбору кадрів за новітніми критеріями (керівники 5-го рівня, концепція «їжака», концепція наявності 3-х нематеріальних активів тощо).

Наступним блоком робіт з формування кадрового потенціалу підприємства є *професійне навчання кадрів*, тобто формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання поставлених завдань. Основними чинниками, які примушують підприємства займатися професійним навчанням свого персоналу, є постійне впровадження принципово нових видів техніки, технології, виробництво сучасних видів продукції тощо; посилення конкуренції між підприємствами тощо.

Складовою частиною робіт з формування кадрового потенціалу підприємства є *виробнича адаптація* працівників, тобто пристосування працівника до умов певного підприємства, а також самого підприємства до конкретного працівника. Причини виробничої адаптації можуть бути найрізноманітні: а) зміна умов праці працівника; б) освоєння ним нового місця роботи; в) перехід в інший підрозділ або/та на нову посаду; г) впровадження нових форм організації і оплати праці; д) впровадження нових технологій тощо. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної зміни поведінки працівника.

Сучасні дослідники виокремлюють 4 основних видів виробничої адаптації працівників, а саме: психофізіологічну, професійну, соціальну, організаційну тощо.

Важливою складовою при формуванні кадрового потенціалу підприємства є розробка дієвої системи *мотивації, стимулювання і оплати праці працівників* підприємства. У загальному вигляді більшість дослідників виокремлює три типи мотивації: 1-й), коли працівники орієнтовані переважно на змістовність і значимість праці; 2-й), коли працівники орієнтовані переважно на оплату праці; 3-й), коли у працівників значимість цих чинників або змінюється залежно від ситуації, або залишається більш-менш стабільною і збалансованою.

Наші дослідження показали, що на кожному підприємстві потрібно вивчити (наскільки це можливо) фактори, що впливають на мотивацію людини, і розробити таку *систему оплати праці* та матеріального і морального заохочення, яка б відповідала уявленням працівників про зміст самої мотивації, про можливості і завдання, що стоять перед підприємством, а також про відповідність системи оплати та стимулювання праці внеску працівників у досягнуті підприємством результати.

При чому, що є надзвичайно важливим, на підприємстві потрібно створити таку систему оплати та стимулювання праці працюючих, яка б *об'єднувала всіх працівників у досягненні поставленої мети* та гарантувала кожному з них отримання справедливих доходу (заробітна плата, премії, пільги тощо) за досягнуті спільною працею результати. Тільки у цьому випадку можливе виникнення так званого синергетичного ефекту.

Третім етапом процесу формування та управління кадровим потенціалом підприємства є безпосереднє управління цим потенціалом керівниками підприємства. Цей етап охоплює всі стадії етапу формування кадрового потенціалу підприємства, оскільки будь-яке підприємство постійно працює в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, а також включає низку інших стадій, більшою мірою характерних саме для працюючого підприємства (див. рис. 1).

Висновок

В результаті проведених досліджень було розроблено дієвий алгоритм формування та управління кадровим потенціалом сучасного підприємства, використання якого дозволить сформувати на підприємстві конкурентоспроможний кадровий потенціал, здатний забезпечити своєчасне та ефективне досягнення поставлених перед підприємством цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I / В. О. Козловський – [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] – Вінниця : ВНТУ, 2017.– 119 с.
2. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II / В. О. Козловський – [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] –Вінниця : ВНТУ, 2017.–116 с.
3. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 323 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. /А.О.Азарова, О.О.Мороз, О.Й.Лесько, І.В.Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

Козловський Володимир Олександрович – к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: v@vin.ua або Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua

Kozlovskiy Volodymyr Oleksandrovych – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsya, e-mail: v@vin.ua or Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua