

О.В. Шляга

*канд. екон. наук,
м. Запоріжжя*

ВАЖЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Вступ. Посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал». Загалом кадровий потенціал є людським чинником у вигляді безперервного, динамічного процесу, який характеризує його приховані можливості.

Кадровий потенціал — це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням призначених йому функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, які використовуються та можуть бути використані в конкретний проміжок часу (чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність та здатність до співпраці, відношення до праці тощо).

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає створення сучасного промислового комплексу, здатного стати запорукою її сталого економічного зростання. Промисловість є провідною сферою господарювання держави, визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічний стан суспільства. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням промислових підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів та механізмів ефективного управління кадровим потенціалом розглядається як передумова виконання промисловим сектором економіки своїх першочергових функцій.

Сучасний стан реального сектору економіки нашої держави позначений негативними наслідками соціаль-

но-економічної кризи в Україні. Прорахунки в різних сферах життя концентруються в проблемі соціально-трудових відносин. У цих умовах формування трудового потенціалу на макрорівні та його складової — кадрового потенціалу — на мікрорівні як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективного використання стає основою продуктивності національної економіки. Важливими причинами, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного трудового потенціалу України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили, виявилися недоліки структурної перебудови економіки країни, а також наслідки розриву зв'язків підприємств України з багатьма спорідненими підприємствами і науковими установами близького зарубіжжя.

Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції

Інноваційна спрямованість сучасного виробництва, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до управління персоналом підприємств. Персонал виступає тим невичерп-



ним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники ефективності трудової діяльності. Саме тому в сучасних умовах персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, а прагнення до його якнайповнішого використання спонукає до пошуку нових ефективних важелів оптимального управління ним. Це визначає необхідність управління персоналом на основі принципів та методів стратегічного управління підприємством. При цьому під об'єктом стратегічного управління доцільно розуміти наявність у підприємства кваліфікованого персоналу, так і сукупні здібності, можливості та досвід персоналу, необхідні для здійснення дій, які забезпечують підприємству стратегічні конкурентні переваги, тобто кадровий потенціал підприємства. Таким чином, головним результатом стратегічного управління персоналом є розробка стратегії та грамотне використання ключових важелів управління кадровим потенціалом підприємства.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління персоналом та кадровим потенціалом господарюючих суб'єктів висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених та науковців. Серед них на особливу увагу заслуговують роботи М. Амстронга, І. Ансоффа, Є. Белкіна, А. Бовтрука, Д. Богині, К. Боумена, О. Волгіна, Н. Гаузнера, В. Гончарова, М. Грачова, Г. Дмитренка, М. Долішнього, Л. Дорошенка, П. Друкера, О. Єгоршина, Г. Зайцева, Л. Ивановської, О. Ісаєнка, А. Кібанова, М. Кіма, О. Крушельницької, О. Курочкина, Н. Лук'янченка, І. Маслової, Я. Метланда, Н. Обозова, Ю. Одегова, Н. Осадчої, О. Пашкова, Р. Піленцо, Т. Пітерса, О. Платонова, В. Проннікова, І. Сазонця, В. Сладкевича, Г. Слудького, Е. Старобинського, О. Татарнікова, Р. Уотермена, Е. Уткіна, Г. Хаєта, В. Храмова, В. Шахового, С. Шекшні, Г. Щокіна.

Однак, незважаючи на наявність значного масиву робіт, присвячених розробці цієї багатогранної проблеми, недостатньо дослідженими залишаються питання формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, адекватного сучасним реаліям. Об'єктивна необхідність у подальшому поглибленні теоретичних досліджень і методичних розробок стосовно інструментарію управління кадровим потенціалом підприємств в умовах з'ясування зумовила вибір пропонованого дослідження та визначила його актуальність. У зв'язку з цим формування сучасної концепції та визначення ключових важелів управління кадровим потенціалом підприємства з погляду довгострокової перспективи та врахування зарубіжного досвіду є актуальною науково-практичною задачею.

Постановка завдання. Метою даної статті є визначення дієвих важелів управління кадровим потенціалом підприємства з погляду довгострокової перспективи, врахування зарубіжного досвіду та вимог сучасності.

Результати. Процес трансформації економіки України спричинив не лише радикальні перетворення на макро- та мікрорівні, дав поштовх перерозподілу власності, бурхливому розвитку підприємницьких структур, активізації бізнес-процесів, підвищив значимість заходів стратегічного характеру тощо, але і викликав зміну поглядів на людський фактор як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних та економічних завдань господарювання. Тому управління кадровим потенціалом підприємства, на наш погляд, повинне здійснюватися на засадах стратегічного підходу. Це означає використання в практиці управління персоналом прогресивних підходів стратегічного управління, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями» та сучасного інструментарію управління персоналом.

В практиці роботи вітчизняних підприємств зазвичай використовується певний набір інструментів або важелів управління потенціалом за різними напрямками діяльності. В ході нашого дослідження ми дійшли висновку про доцільність поділу всіх можливих важелів управління кадровим потенціалом на чотири групи, представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація груп важелів управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах

Групи важелів управління кадровим потенціалом	Класифікація складових груп важелів управління кадровим потенціалом підприємства
1. Організаційні (адміністративні) важелі	<ul style="list-style-type: none"> — місія, ідеологія організації, принципи її діяльності — внутрішні нормативні документи — корпоративні стандарти поведінки — фірмовий стиль — система корпоративних заходів — організація процесу праці та відпочинку — селекція кадрів — формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури) — навчання персоналу — робота професілок
2. Економічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> — система мотивації праці — страхування співробітників — соціальна відповідальність — розподіл прибутків — укладення довгострокових контрактів — «відкритість ведення бізнесу»
3. Соціально-психологічні важелі	<ul style="list-style-type: none"> — стиль управління — соціально-психологічний клімат — групова динаміка — згуртованість / конфліктність — соціальна мотивація — соціально-психологічні особливості персоналу
4. Інформаційні важелі	<ul style="list-style-type: none"> — історія організації — система корпоративних ЗМІ — дотримання принципів культури керівництвом — особисте спілкування керівництва організації із персоналом
4.1. інструменти впливу на внутрішнє середовище організації	<ul style="list-style-type: none"> — реклама — зв'язки з громадськістю
4.2. інструменти формування іміджу організації у зовнішньому середовищі	

Охарактеризуємо більш детально представлені групи важелів управління кадровим потенціалом підприємства.

Організаційні методи є сукупністю способів із здійснення примусово-розпорядницького впливу, які засновані на ефективному використанні прямої дії, лідерства і влади. Ці методи можна охарактеризувати як здійснення управлінських дій на кадровий потенціал підприємства в цілому. Стабілізуюче регулювання передбачає дотримання керівником і підлеглими регламентуючих документів, норм, вимог. Крім регламентування застосовується й інший метод прямої дії, заснований на нормуванні. Головна особливість цих методів полягає у сприйнятті підлеглими установлених норм.

У своїй діяльності керівник підприємства може використовувати також метод інструктування підлеглих, який полягає у дії на підлеглого за допомогою пояснення ситуації, обстановки, що склалася, у роз'ясненні поставленого завдання та напрямів його вирішення, вказівки на виникнення можливих труднощів, застереження від можливих помилок, поради з виконання яких-небудь видів робіт тощо.

Головне в застосуванні організаційних (адміністративних) методів управління полягає не стільки у формах їхнього здійснення, скільки в самому їхньому змісті, тобто на яких інтересах базується вплив, які важелі вони використовують, які відносини вони встановлюють і регулюють. Ефективність використання організаційних методів управління визначається сприйняттям їх колективом організації, прийнятністю в даних умовах роботи, стилем управління, змістом організаційної культури підприємства, відповідністю іншим методам.

Економічні важелі управління кадровим потенціалом можна подати як сукупність способів здійснення впливу на людину через первинні потреби. Ці методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю. Сучасні економічні методи мають стимулювати працівників на ефективнішу роботу.

Відповідно до нової парадигми економічні методи повинні видозмінитися з метою створення духу співпраці й участі, створюючи тим самим безпечне середовище, в якому окремі індивідууми можуть об'єднуватися і вступати у відносини, що сприяють економічному зростанню організації й підвищенню життєвого рівня кожного працівника.

Використання в управлінні кадровим потенціалом економічних методів можливе лише в тісному поєднанні й взаємозв'язку із соціально-психологічними методами. Соціально-психологічні методи є сукупністю способів впливу на духовні потреби й інтереси людей. Вони засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Дія цих важелів спрямована на створення умов кожному працівникові підприємства, за яких він міг би якомога повніше розкрити свої індивідуальні здібності.

Епоха підвищеної інформатизації вимагає застосування інформаційних важелів управління кадровим потенціалом підприємства як нагальної потреби сучасності. Сьогодні кожен працівник прагне до поінформованості стосовно етапів становлення та розвитку підприємства, його спадів та зростання, перспектив подальшого розвитку, стану конкурентоспроможності підприємства, відповідності продукту діяльності підприємства вимогам ринку тощо. Для цього дієвими заходами виявляються використання системи корпоративних засобів масової інформації, дотримання принципів культури керівництвом підприємства, особисте спілкування керівництва організації з персоналом, ефективне використання засобів реклами, паблік релішнз тощо.

На нашу думку, важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення можуть ефективно реалізуватись лише у повній узгодженості, взаємодії та поєднанні.

Висновки. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від грамотного, висококваліфікованого та ефективного управління кадровим потенціалом.

Наведені нами важелі, представлені чотирма групами, мають складатися керівництвом організації в конкретну систему управління корпоративною культурою, головною метою якої є формування в кожного окремого працівника

зацікавленості у досягненні організацією поставлених цілей. Особливо в період кризи всі співробітники, як менеджмент, так і виконавці, мають об'єднатися навколо досягнення цілей організації, виконання нею своєї місії, утримання клієнтів, адже саме сьогодні особливо гостро стоїть питання виживання в жорстких економічних умовах.

Кадровий потенціал характеризується мінливістю, що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища і внутрішньої структури підприємства.

Для вирішення завдання удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства пропонуємо використовувати ключові важелі впливу на нього в поєднанні з комплексом методів багатомірного факторного аналізу. Метод головних компонент як один з методів багатовимірного факторного аналізу ґрунтується на виявленні серед чисельної кількості показників структури кадрового потенціалу найважливіших, які обумовлюють стан кадрового потенціалу конкретного виробничого середовища. Застосування такого підходу обумовлено необхідністю обліку найбільшої кількості різноманітних якостей, що в сукупності складають кадровий потенціал працівників. Характерною рисою цього підходу є групування персоналу за рівнем кадрового потенціалу підприємства на такі можливі групи: «скарб» підприємства; «резерв» підприємства; «норма» 2 підприємства; «працівники-аутсайтери»; «баласт» підприємства. Ліквідація кадрового «баласту» та спостереження за «працівниками-аутсайдерами» повинні стати першочерговими завданнями кадрової роботи підприємства. Для вирішення цих завдань необхідні: вдосконалення методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню; формування своєрідних банків даних «працівників-аутсайдерів» і кадрового «баласту»; робота з «працівниками-аутсайдерами», в результаті чого працівники повинні поліпшити характеристики свого трудового потенціалу і переміститися в групу «норма» підприємства. Така оцінка за умови своєчасного та доцільного використання важелів управління кадровим потенціалом підприємства має стати основою для прийняття конкретних рішень щодо стратегічної кадрової програми.

Для вирішення завдання вдосконалення використання кадрового потенціалу та важелів впливу на управління ним ефективним вбачаємо також застосування реінжинірингового підходу: це дозволить керівництву підприємства здійснювати управління працівниками, яке задовольняє сучасні потреби у формуванні креативного, інноваційного, творчого управління.

Використання кадрового потенціалу підприємства — це специфічний процес, який може також враховуватися як у ході реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, так і бути самостійним об'єктом реінжинірингу. Перепроєктування бізнес-процесів сприяє: створенню більш ефективних робочих процедур, тобто елементарних завдань, з яких складаються бізнес-процеси; визначенню способів використання інформаційних технологій; ідентифікації необхідних змін у роботі персоналу. Розгляд процесу використання кадрового потенціалу як самостійного об'єкта реінжинірингу передбачає: перепроєктування різних видів робіт під новий бізнес-процес; підготовку системи мотивації; організацію бізнес-колективів для використання нових робіт тощо.

Література

1. Коваль Л. А. Соціально-економічні важелі активізації інноваційної праці на промислових підприємствах :

дис.... канд. екон. наук: 08.09.01 / Коваль Лілія Анатоліївна / Кіровоградський державний технічний університет. — Кіровоград, 2002.

2. Ліфінцев Д. С. Класифікація важелів управління корпоративною культурою / Д. С. Ліфінцев. — Режим доступу: www.confcontact.com/2009reform/4_lifincev.htm

3. Осадча Н. В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості : дис.... канд. екон. наук: 08.07.01 / Осадча Наталія Вікторівна. / Інститут економіки промисловості Національної академії наук України. — Донецьк, 2003.

4. Осадчая Н. В. Регулирование развития управленческого потенциала на предприятиях промышленности / Н. В. Осадчая // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. — Донецк : ИЭП НАН Украины. — 2002. — С. 274–285.

5. Сазонец И. Л. Основные аспекты регулирования развития управленческого потенциала промышленности в рамках активной политики занятости населения /

И. Л. Сазонец, Н. В. Осадчая // Економіка: проблеми теорії та практики. — Дніпропетровськ : ДНУ. — 2002. — Вип. 131. — С. 147–152.

6. Синиця Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук (08.09.01) / Т. В. Синиця. — Харків : Харківський державний економічний університет, 2004. — 20 с.

7. Синиця Т. В. Структурні зміни у трудовому потенціалі підприємств в умовах трансформаційної економіки / Синиця Т. В. // «Економіка»: зб. наук. праць. / за заг. ред. акад. АПН України І. Ф. Прокопенка. — Харків : ХДПУ, 2003. — Вип. 3. — С. 113–119.

8. Синиця Т. В. Реинжиниринговый подход к воспроизводственным процессам трудового потенциала предприятия / Т. В. Синица // Весник ХГПУ. — Вип. 107. Технический прогресс и эффективность производства. — Харьков : ХГПУ. — 2000. — С. 69–72.

9. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 390 с.