

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. А. Маркіна, доктор економічних наук; Е. К. Клавдієва

Проблема формування кадрового потенціалу має методологічний характер, оскільки є базою, першоосновою організації його розвитку. Від того, наскільки успішно буде сформований кадровий ресурс як провідник новітніх виробничих відносин, залежатиме результативність соціально-економічного розвитку українського суспільства.

Проблеми підвищення ефективності менеджменту та формування кадрового потенціалу відображені в працях О. М. Бородіної, В. С. Дієсперова, Й. С. Завадського, М. Й. Маліка, П. Т. Саблука, О. Г. Шпикуляка, П. Т. Шкуріна, А. І. Сухоставця, Н. В. Дадія, В. М. Тебенко, І. Т. Кириленко, С. Г. Турчина. Однак зазначене питання потребує подальшого дослідження, що і є метою статті.

Для вирішення цих проблем були поставлені такі завдання: розглянути особливості та мету формування кадрового потенціалу сучасного підприємства, визначити методичні принципи його формування, складові, фактори впливу та основні підходи.

Практика господарювання свідчить, що кадровий чинник завжди належав до вирішальних. Однак, його значення особливо зростає на перехідних періодах і тим більше у кризових ситуаціях, коли необхідно створювати нові підходи до організації управління, які б відповідали умовам не тільки сьогодення, а й майбутнього. Саме тому формування кадрового потенціалу є важливою функцією роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних і організаційних завдань багато в чому залежить ефективність його роботи.

Аналіз теоретичних напрацювань фахівців з менеджменту дозволяє дійти висновку, що головна мета формування кадрового потенціалу – це зведення до мінімуму резервів

можливостей, які обумовлені розбіжностями якостей, що сформувалися у процесі опанування здібностями до праці й особистих рис з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній і фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

Згідно з метою дослідження визначено, що планомірне й обґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволяє вирішувати такі завдання:

- встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом;
- забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;
- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

На думку багатьох учених, до методологічних принципів формування кадрового потенціалу сучасного підприємства відносяться: визначальне місце керівників і їх незамінність у системі виробничих відносин; їх відповідальність; компетентність управлінців; орієнтація на новітні досягнення вітчизняних і зарубіжних технологій; освоєння, сприяння та навички щодо реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу; стратегія мислення; вміння керівників формувати команду; прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності [3].

Враховуючи потреби розвитку, слід зазначити, що обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування

кадрового потенціалу сучасного підприємства є постійне навчання, спеціальна підготовка кадрів управління і безперервне озброєння науковими (теоретичними та практичними) знаннями на всіх етапах просування по ієрархічних сходинках [2].

Слід погодитися з думкою ряду фахівців, що методологічний аспект формування кадрового потенціалу полягає в тому, що розвиток виробничих відносин повинен забезпечуватись випереджаючим динамізмом практичної підготовки керівника. Процес змін об'єкта управління відбувається безперервно і результатом цього є розширення, ускладнення та поява нових зв'язків між елементами системи управління. Тому для управління розвитком виробничих відносин розвиток керівника, його озброєння теоретичним і практичним інструментарієм повинні йти на крок попереду від перших [1].

Результати дослідження свідчать, що при організації формування кадрово-управлінського потенціалу необхідно враховувати такі специфічні методологічні позиції: визначальне місце керівників і їх незамінність у системі виробничих відносин; відповідальність керівників; компетентність; побудова відповідної кадрово-управлінської вертикалі; вміння керівника формувати команду; прогнозування соціально-економічних наслідків [4].

Слід зазначити, що в науковій літературі недостатньо приділяється увага питанням систематизації і класифікації факторів, що визначають формування і використання кадрового потенціалу сучасного підприємства [5].

Визначено, що основними етапами формування кадрового потенціалу є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього.

До факторів зовнішнього середовища макрорівня доцільно віднести такі:

1. Економічні фактори: залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт, послуг) із задоволенням власних потреб працівників, необхідних для відтворення; прожитковий мінімум, який визначає вартість споживання матеріальних благ і послуг, що необхідні людині для підтримки її життєдіяльності; рівень розвитку сфери осві-

ти – кількість вищих навчальних закладів у державі, можливість навчання на бюджетній основі, підвищення кваліфікації за кордоном тощо [6].

2. Податкова політика держави: зміна податків і податкових зборів, які призводять до погіршення фінансового стану підприємства, унаслідок чого неможливість навчання за рахунок коштів підприємства.

3. Державне регулювання у сфері трудових відносин: трудове законодавство щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі.

4. Науково-технічний прогрес: технічна оснащеність робочого місця, рівень використання науково-технічних досягнень вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації [6].

5. Техніко-економічні фактори впливають на інтенсивність використання праці та визначають, яким чином підприємства будуть використовувати кадровий потенціал працівників.

6. Соціально-економічні фактори: підвищують інтенсивність праці, додають йому творчий характер.

7. Демографічні фактори. Демографічна ситуація в державі характеризує відтворення населення за його основними структурними елементами у просторовій і часовій визначеності [7].

8. Національні та культурно-освітні особливості впливають на рівень культури та трудову активність населення.

До факторів зовнішнього середовища мікрорівня доцільно віднести такі:

- кадрова політика підприємств-конкурентів;
- територіальні фактори – природно-кліматичні умови, мобільність населення тощо;
- екологічні фактори;
- конкурентоспроможність аналогічних підприємств;
- наявність кваліфікованих фахівців у конкурентів.

До основних факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства сучасного підприємства належать:

1. Цілі і стратегія підприємства (наявність стратегічного планування, зокрема кадрового розвитку та вибір раціональних методів цінової стратегії).

2. Кадрова політика підприємства (генеральна лінія і принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, з метою збереження кадрового потенціалу підприємства та його ефективного розвитку).

3. Імідж підприємства (ставлення працівників до підприємства, привабливість його як місця роботи, можливість кар'єрного росту).

4. Техніка, технологія, організація виробництва та праці (підвищення продуктивності праці та раціональне використання кадрового потенціалу підприємства).

5. Фінансово-економічні можливості підприємства (досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу).

6. Маркетингова діяльність (формування реального розміру попиту – маркетинговий аналіз дослідження та прогнозу і, як наслідок, визначення необхідної кількості працівників).

7. Кількісний і якісний склад наявного персоналу і потреба його зміни в перспективі.

8. Професійно-кваліфікаційні фактори (рівень освіти, кваліфікація, визначення професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу).

9. Джерела покриття кадрової потреби (аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка кадрового резерву).

10. Корпоративна культура (відповідальність працівників, свідоме та добровільне виконання правил поведінки відповідно до трудових функцій і обов'язків).

11. Соціально-психологічні фактори (оперативна, соціально-виробнича інформованість членів колективу, психологічна сумісність між його членами та особистісні якості персоналу).

12. Психофізіологічний стан працівників (вік, стан здоров'я, особисті якості працівників, задоволення їх основних потреб як вирішальні фактори високої продуктивності).

13. Морально-етичні фактори (моральний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників).

За результатами моніторингу діяльності досліджуваних підприємств можна зробити висновок, що всі перераховані фактори одночасно впливають на кадровий потенціал підприємства. У свою чергу, найвпливовішим фактором в умовах ринкової економіки є освіта, яка являє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї, підприємства та суспільства та є одним із головних чинників якості кадрового потенціалу.

Основними факторами, що зумовлюють зміни кадрового потенціалу, визначено природний приріст населення, зміцнення фізичного стану і здоров'я, підвищення інтелектуально-культурного рівня населення (рис.).

Слід зазначити, перелічені фактори, які впливають на стан кадрового потенціалу сучасного підприємства, можуть бути об'єктивними та суб'єктивними. До об'єктивних факторів належать: демографічна ситуація, яка впливає як на кількісні, так і на якісні характеристики ресурсів праці (демографічна підсистема) та природні умови (посухи, повені, несприятливі погодні умови тощо), які призводять до непродуктивної праці та незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів. До суб'єктивних факторів належать соціально-економічний розвиток суспільства (професійно-кваліфікаційна і соціально-культурна підсистема) та непрофесійне в ряді випадків управління кадровим потенціалом.

Враховуючи аналіз теорії та практики за темою дослідження, визначено основні складові, що формують кадровий потенціал сучасного підприємства:

1. Оплата праці найманих працівників, які створюють товари (роботи, послуги), що реалізуються на ринку.

2. Інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти тощо), яка створена оплачуваною працею, відображається в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар.

3. Інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий

імідж співробітників, яка створена працівниками підприємства, але не оплачувана і не відображена в балансі.

4. Організаційна культура підприємства – унікальна сукупність норм або стандартів по-

ведінки, яким підкоряються члени колективу; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їх розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання [8].



Рис. Фактори, що впливають на кадровий потенціал

Таким чином, складові кадрового потенціалу повинні характеризувати: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозиція на ринку праці.

Враховуючи те, що процес формування кадрового потенціалу передбачає побудову кадрових ресурсів і компетентності таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства, слід використовувати такі підходи [9]:

1. Системний підхід – основа формування кадрового потенціалу підприємства.

2. Маркетинговий підхід – орієнтація кадрових можливостей підприємства на споживача.

3. Функціональний підхід – пошук абсолютно нових, оригінальних рішень для забезпечення максимального розкриття кадрового потенціалу.

4. Підхід відновлення – орієнтація на постійну рівнозначну й конкурентоспроможну заміну кадрів на підприємстві.

5. Інноваційний підхід – використання інноваційних проектів і програм з управління кадровими ресурсами з метою максимізації їх розкриття.

6. Нормативний підхід – встановлення для кадрового потенціалу нормативів: якості обслуговування, завантаженості робочого дня, ефективності використання ресурсів кадрів, розробки управлінських рішень щодо кадрового потенціалу.

7. Комплексний підхід – необхідність обліку організаційних, соціальних, психологічних аспектів діяльності кадрів підприємства.

8. Інтеграційний підхід – формування кадрового потенціалу спрямований на дослідження посилення зв'язку між співробітниками підприємства.

9. Динамічний підхід – встановлення причинно-наслідкових зв'язків на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки співробітників у певний проміжок часу.

10. Оптимізаційний підхід – визначення кількісних оцінок та встановлення залежності між окремими елементами кадрового потенціалу.

11. Адміністративний підхід – регламентація функцій, прав, обов'язків, нормативів

якості, витрат, пов'язаних з реалізацією кадрового потенціалу.

12. Поведінковий підхід – підвищення ефективності кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід – альтернативність досягнення цілей і забезпечення максимальної адаптації до умов конкретної ситуації у процесі формування кадрового потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід – структуризація та визначення значущості пріоритетів серед елементів кадрового потенціалу з метою раціонального співвідношення поділу ресурсів.

Отже, слід зазначити, що в умовах ринкової трансформації управління суспільством формування кадрового потенціалу підприємства являє собою складний і довготривалий процес набуття і використання навичок, знань і умінь, який охоплює відповідне навчання, набуття практичних навиків і конкретне їх цільове використання в певних умовах, що вимагає від науковців та фахівців-практиків творчого поєднання зусиль щодо вдосконалення процесу формування та результативності використання кадрового потенціалу сучасного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дацій Н. В. Економічна ефективність використання трудових ресурсів у с/г / Н. В. Дацій // Вісник СНАУ. – 2003. – Вип. 2. – С. 215–221.
2. Сухоставець А. І. Кадровий потенціал села: проблеми кваліфікації / А. І. Сухоставець // Збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конференції Луганського НАУ. – Вип. 14 І–ІІ. – Луганськ, 2002. – С. 225–228.
3. Тебенко В. М. Кадрове забезпечення АПК / В. М. Тебенко // Науковий вісник НАУ. – 2001. – Вип. 41. – С. 305–311.
4. Турчина С. Г. Кадрове забезпечення та якісний склад персоналу в с/г підприємствах / С. Г. Турчина // Збірник наукових праць Луганського НАУ. – 2002. – № 14/26, ІІ–ІІІ. – С. 311–314. – (Серія «Економічні науки»).
5. Гудков А. К. Трудовий потенціал та його місце в системі ринкових відносин (теоретичні аспекти) / А. К. Гудков, О. М. Левченко, Ю. В. Яременко // Проблеми аеронавігації / за ред. С. М. Неділька. – Вип. 2, ч. 1. – Кіровоград : ДЛАУ, 1997. – С. 180–189.
6. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы : ИТД «Универсальная книга», 2004.
7. Потенциал инновационного развития предприятия : монография / под ред. д.э.н. проф. С. Н. Козьменко. – Сумы : Деловые перспективы, 2005. – С. 108–109.
8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання, оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 259–312.
9. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1 (6). – С. 50–53.

УДК 338.26

ВИБІР ЗАСОБІВ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

А. А. Роскладка, кандидат фізико-математичних наук

Серед сучасних підходів до управління основним є процесний підхід, який припускає визначення набору бізнес-процесів, що існують в організації, і подальшу роботу з ними [1].

Застосування процесного підходу означає перехід від управління окремими структурними елементами на управління наскрізними бізнес-процесами, що зв'язують воєдино діяльність цих структурних елементів, пронизує