

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-31

ГЕЛЬМАН В. М.

Запорізький національний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА

В статті наголошено, що працівники виступають ключовою рушійною силою, яка створює основу підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та призводить до розвитку теорії та практики управління кадровим ресурсом. Узагальнено та систематизовано теоретико-методичні аспекти щодо управління кадровим ресурсом підприємства. Удосконалено методологічний підхід, який урахує виокремлення напрямків кадрової політики відповідно до функціональних сфер управління кадровим ресурсом, використання відповідних практик, методів та інструментів для максимізації впливу на можливості, мотивацію, зусилля працівників, удосконалення робіт/робочих місць з метою забезпечення ефективності кадрового ресурсу, який урахує відповідальність керівництва за розробку заходів, які приведуть до організаційно бажаної поведінки з метою забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом та отримання економічного, функціонального та соціального ефектів.

Ключові слова: кадровий ресурс, кадрова політика, система управління кадровим ресурсом, ефективне управління.

HELMAN V.

Zaporizhzhia National University

INCREASING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

An effectively functioning human resource management system can help develop a set of policies, practices and systems that improve the skills and motivation of employees to achieve the highest possible level of productivity in certain time periods. In modern conditions of operation, enterprises are subject to ever higher requirements for the quality and quantity of their human resources. Employees are a key driving force that creates the basis for improving the efficiency of economic activity of the enterprise and leads to the development of theory and practice of human resource management.

The article emphasizes that employees are a key driving force that creates the basis for improving the efficiency of business activities of the enterprise and leads to the development of the theory and practice of managing labor staff resources. The theoretical and methodological aspects of management of the personnel resource of the enterprise are generalized. The methodological approach that takes into account the distinguishing directions of personnel policy in accordance with the functional areas of human resource management, the use of relevant practices, methods and tools to maximize the impacts, motivation, efforts of employees, job design. In order to ensure the effectiveness of the personnel resource, which takes into account the responsibility of the management for the development of measures that will lead to organizational behavior in order to ensure the effectiveness of management of a personnel resource and obtaining economic, functional and social effects.

Keywords: personnel resource, personnel policy, personnel resource management system, effective management.

Постановка проблеми. Ефективно функціонуюча система управління кадровим ресурсом підприємства може допомогти в розробці комплексу політик, практик і систем, що підвищують кваліфікацію та мотивацію працівників для досягнення максимально можливого рівня продуктивності в певні часові періоди. В сучасних умовах функціонування до підприємств ставляться все більш високі вимоги щодо якості та кількості їх кадрового ресурсу. Працівники є ключовою рушійною силою, яка створює основу підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та призводить до розвитку теорії та практики управління трудовими кадровим ресурсом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблематики кадрової політики висвітлено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Т.В. Бучинська, І.А. Бутенко, В.Р. Веснин, О.В. Крушельницька, О.С. Крючко, В.А. Спивак, В.А. Стец, Т.С. Удовенко, О.А. Шаповал та ін. Управлінню кадровим ресурсом присвячено багато науково-практичних праць вітчизняних та зарубіжних економістів. Особливої уваги заслуговують праці Балабанової, М. Гриньової, О. Крушельницької, С. Позднякова, А. Шегди, О. Шершні, Г. Щокіна, Д. Белл, М. Вебер, Дж. Еврінгхема, М. Мескона, Ф. Тейлор, А. Файоль, В та ін. Незважаючи на різноманітність та всебічний підхід до вивчення питань ефективності управління кадровим ресурсом, дослідження за темою є досить загальними, що важко використати на практиці.

Формулювання цілей. Цілями даної статті є узагальнення та систематизація теоретико-методичних аспектів щодо управління кадровим ресурсом підприємства, розробка методологічного підходу до ефективного управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах у країнах із ринковою економікою важливе місце посідає конкурентоспроможність підприємства. Щоб досягти такого рівня, підприємство повинно приділяти особливу увагу кадровому ресурсу та соціально-трудовим відносинам, які панують у стінах самого підприємства, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності будьякого підприємства [1, с.440].

Установлено, що головною метою системи управління кадровим ресурсом є забезпеченість підприємства кадровим ресурсом, його ефективне формування, використання та розвиток. Обґрунтовано, що основою побудови ефективної системи управління кадровим ресурсом є формування такої її структури, яка якнайкраще призначена для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління кадровим ресурсом має вирішальне значення для успіху підприємства. Система управління кадровим ресурсом представлена на рис.1.

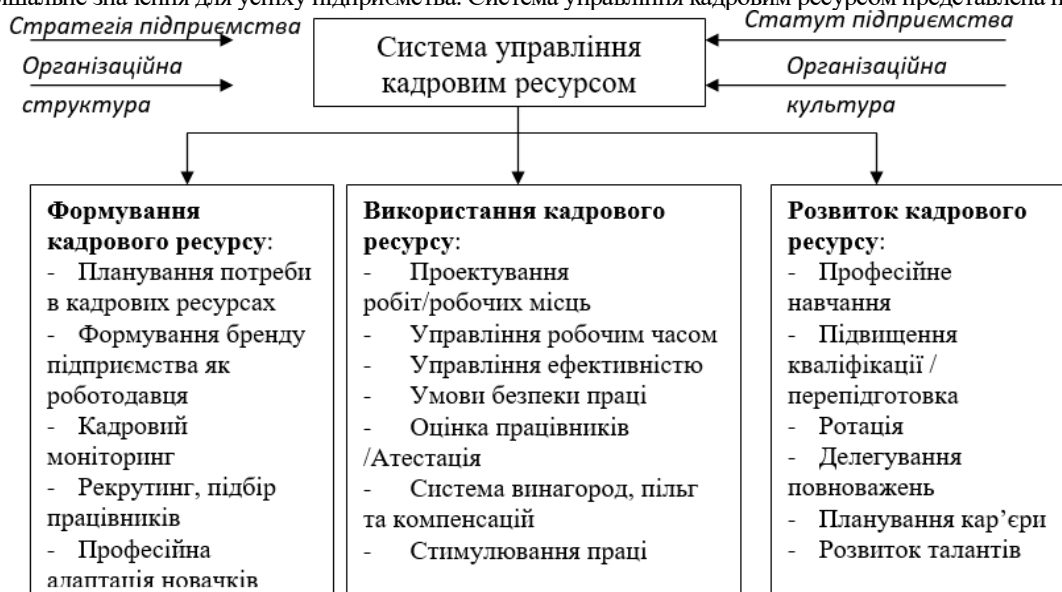


Рис. 1 Система управління кадровим ресурсом підприємства

Примітка: удосконалено автором на основі [2]

Ключова мета кадрової політики підприємства (КПП) - це формування колективу, який ефективно працює на благо всього підприємства і де комфортно кожному окремому працівнику.

Для досягнення цієї мети потрібно одночасно рухатися в двох напрямках:

1. Підбирати, навчати і розподіляти працівників таким чином, щоб вони приносили максимальну економічну користь підприємству.

2. Розвивати кожного працівника так, щоб він реалізувався найкращим чином і був мотивований як морально, так і матеріально.

Тобто, в основі КПП - поєднання особистісних інтересів працівників з колективними цілями підприємства. Також цілі кадрової політики ділять на дві категорії: економічні (їх ставлять для того, щоб підвищувати прибуток підприємства) та соціальні (вони потрібні для формування командного духу і зростання вмотивованості працівників).

Варто зазначити, що кадрова політика підприємства забезпечує створення працівникам умов, гарантованих державою згідно чинного законодавства, виконання встановлених законом прав і обов'язків працівників.

Ефективність кадрової політики підприємства багато в чому залежить від того, чи дотримані основні принципи роботи з кадровим ресурсом:

1. Ефективність / окупність (заснований на тому, що всі вкладення в розробку і реалізацію КПП повинні покриватися доходами від економічної діяльності).

2. Комплексність (політика роботи з працівниками повинна охоплювати всі категорії працівників, від менеджерів вищої ланки до допоміжних працівників, і всі області їх діяльності).

3. Системність (взаємозв'язок усіх процесів управління кадрами, а також облік всіх результатів (матеріальних і соціальних, включаючи негативні) і вплив різних чинників на цей результат).

4. Методичність (ретельний аналіз обраних методів і рішень з метою підвищення ефективності, перегляд взаємовиключних інструментів).

5. Інноваційність / науковість. Передбачає застосування всіх доступних сучасних інструментів, які допомагають досягати поставлених цілей з максимальною ефективністю).

Вплив на роботу з працівниками здійснюють як фактори зовнішнього середовища, так і внутрішня обстановка на підприємстві.

До зовнішніх факторів впливу відносять:

1. Загальноекономічну ситуацію. У періоди економічного підйому суспільства у роботодавців з'являються широкі можливості для розширення штату, підвищення його профривня, різних заохочень. У періоди криз політика змінюється на протилежну.

2. Ситуація на ринку праці. Якщо ринок перенасичений потрібними кадрами високої кваліфікації, підхід до підбору один, і зовсім інший, якщо на ринку кадровий дефіцит.

3. Науково-технічний прогрес. Зміни в технічному оснащенні мають прямий вплив на політику управління кадровим ресурсом: в одних працівниках потреба відпадає, в інших зростає; змінюється принцип розподілу людських ресурсів.

4. Законодавча база. Умови, оплата та інші аспекти організації праці безпосередньо залежать від законодавства згідно до чинних законів і локальних нормативних актів.

До внутрішніх факторів впливу відносять:

1. Цілі підприємства. Спочатку формування кадрової політики підприємства відбувається саме з орієнтиром на його економічні цілі. Якщо в процесі діяльності ці цілі змінюються, політика теж змінюється.

2. Структура підприємства. Більшість сучасних підприємств мають гнучку структуру, щоб відповідати вимогам ринку. Методи управління кадровим ресурсом можуть змінюватися при модифікації структури.

3. Кадровий потенціал. З одного кадрової політика визначає методи роботи з працівниками. З іншого, особистісні та професійні характеристики працівників багато в чому визначають КПП.

Чітко визначених типів кадрової політики не існує: кожен роботодавець буде роботу з працівниками, спираючись на потреби підприємства, свій досвід і багато інших чинників. Найрозповсюдженіший розподіл КПП на типи за ступенем відкритості і методом реалізації.

За методом реалізації, враховується як спосіб впровадження політики в виробниче життя, так і ставлення до неї керівництва.

1. Пасивна. У цій реалізації немає системного підходу, прогнозування та контролю роботи працівників. На підприємстві діє принцип управління «за вертикаллю», від безпосередніх керівників до підлеглих. Додаткових витрат і ресурсів для розвитку штату не вимагається.

2. Реактивна. Цю реалізацію вибирають керівники, які розуміють важливість роботи з кадрами, але не готові вкладати в неї багато часу і ресурсів. Управління кадровим ресурсом відбувається за схемою: при виникненні ситуації, що вимагає втручання - слідує рішення. Тобто така кадрова політика передбачає лише реакцію на конкретну подію. Прогнозування і аналіз відсутній.

3. Превентивна. У цій політиці до списку інструментів додається прогнозування. Саме на його підставі і будується система управління кадровим ресурсом. Гідність підходу в тому, що при правильній реалізації він забезпечує підприємству гарну стабільність, однак якщо прогноз виявиться помилковим, політика не дасть бажаного результату.

4. Активна. Це вибір керівників, які максимально зацікавлені в ефективному управлінні кадровим ресурсом. Враховуються всі аспекти роботи з працівниками, включаючи підбір, прогнозування та реагування на типові і нетипові ситуації. При цьому розробка кадрової політики підприємства вимагає системного підходу і передбачає відчутні витрати на дослідження, реалізацію та аналіз. В той же час, активна КПП може бути: раціональною, (коли керівництво чітко усвідомлює можливі наслідки своїх рішень; основний акцент - на прогнозуванні та контролі) та авантюристичною (коли керівник так повністю зацікавлений в розробці і реалізації КПП, але спирається більше не на прогноз, а на гнучке реагування).

Тип кадрової політики за ступенем відкритості залежить від джерела залучення працівників. Якщо працівники різних рівнів активно набираються ззовні, це означає, що політика відкрита. Коли підприємство наймає, переважно, кадри нижчої ланки, а потім рухає їх по кар'єрних сходах, це характеризує закритість політики.

Таким чином, для відкритої кадрової політики властивим є: пошук на зовнішньому ринку праці працівників на будь-які посади, всіх рівнів; великі можливості для найму високопрофесійних працівників; адаптація новачків вимагає певного часу і зусиль; для професійного зростання кадрів використовуються зовнішні навчальні заклади або програми підвищення кваліфікації; кар'єрне зростання утруднене, оскільки керівництву простіше найняти фахівця з ринку, ніж виховати свого; мотиваційні інструменти і стимули прямі: фінансові заохочення та дисциплінарні покарання.

При закритій КПП: зовні запрошують, в основному, працівників на нижчі посади; багато можливостей для кар'єрного зростання: керівництво рухає власні кадри з низів на керівні пости; працівники залучені в корпоративну культуру, це полегшує адаптацію; працівники мотивовані не тільки фінансово, а ще й морально; через відсутність зовнішніх кадрових впливів професійний розвиток працівників може бути загальмовано.

Вибір кадрової політики багато в чому залежить від стану ринку праці. Якщо ринок розвинений і має вакансії професіоналів високого рівня, вигідним є відкритий тип. Він дозволяє роботодавцям швидко вирішити основні кадрові завдання, хоч і не стимулює лояльність працівників. Якщо на ринку спостерігається дефіцит кадрів, кращі результати дає закриті політика. До того ж вона допомагає формувати командний дух.

Грамотно побудована система управління кадровим ресурсом - це ключ до успіху роботи підприємства. Адже саме в цьому випадку цілі і завдання керівництва будуть збігатися з цілями і завданнями працівників, що позитивно позначиться на результатах діяльності підприємства, його розвитку. Ефективно побудована система управління кадровим ресурсом допоможе керівництву підприємства бути конкурентоспроможним, збільшити продуктивність і відповідальність кожного працівника, зберегти соціальну стабільність, наближаючи інтереси колективу до інтересів всього підприємства в цілому.

Як правило, завдання управління кадровим ресурсом - реалізація елементів управління працівниками та створення умов, за яких кадровий потенціал працівників буде постійно зростати. Призначення всієї системи управління - досягнення головної мети, підвищення рентабельності, тому функції

управління кадровим ресурсом можна згрупувати в декілька підсистем, які дозволяють досягти мети підприємства максимально швидко та ефективно.

Сфери кадрової роботи можуть бути визначені наступним чином: формування кадрового складу (пошук, підбір, конкурсний відбір, формування кадрового резерву); навчання та оцінка працівників (підвищення кваліфікації, перепідготовка, організація проведення атестації та ін.); організація перевірки достовірності персональних відомостей і відомостей про доходи; забезпечення кадрового документообігу (ведення особових справ, трудових книжок, видача посвідчень, підготовка проектів нормативних актів і ін.) тощо.

Рівні завдань в системі управління кадровим ресурсом поділяються на три рівні:

1. Головна мета: забезпеченість підприємства кваліфікованими працівниками, формування, ефективне використання і розвиток кадрового ресурсу;

2. Цілі другого рівня: розробка стратегії управління з урахуванням мінливих умов, прогнозування і перспективне планування працівників, побудова системи мотивації та матеріального стимулювання;

3. Цілі третього рівня: аналізу та оцінка працівників, потреби в нових працівниках та робочих місцях, аналіз динаміки розвитку працівників індивідуальних планів розвитку підлеглих (також планування розвитку працівників на основі отриманих даних), аналіз кадрових ресурсів, якості праці і життя (також планування соціального розвитку підлеглих на основі отриманих даних) [2; 4].

Ефективність кадрового ресурсу можна розглядати як поєднання якості і кількості виконаної роботи працівником. Визначено три основних підходи до оцінки ефективності залежно від отриманого ефекту від реалізації заходів щодо управління кадровим ресурсом: економічний (дозволяє оцінити вплив заходів кадрових політик на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціональний (пов'язаний із ростом ефективності функціонування системи управління кадровим ресурсом); соціальний (зростання рівня задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо) [3, с.89].

Кожне підприємство має підходи, процеси, та функціональні сфери щодо управління кадровим ресурсом. Тим не менше, усі кадрові політики та програми повинні бути більш-менш узгоджені та інтегровані в більш широкі рамки управління кадровим ресурсом [5]. З метою забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом та отримання економічного, функціонального та соціального ефектів, запропоновано методологічний підхід до ефективного управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування, в основу якого покладено виокремлення в системі управління кадровим ресурсом підприємства таких функціональних сфер управління кадровим ресурсом як: формування бренду підприємства в якості роботодавця, рекрутинг, професійна адаптація, навчання та розвиток працівників, управління ефективністю, формування системи винагород та пільг, стимулювання працівників, участь / вклад працівників в діяльність підприємства, який забезпечує використання кадрових політик, практик, методів та інструментів, вплив яких на матеріалізовану, нематеріальну та вартісну складові кадрового ресурсу дозволяє удосконалити результати організації роботи /робочого місця, максимізувати можливості працівників, підвищити мотивацію, кількість, якість та направленість їх зусиль для забезпечення ефективності кадрового ресурсу, та який урахує відповідальність керівництва за розробку заходів, які приведуть до організаційно бажаної поведінки (рис.2).



Рис. 2 Методологічний підхід до ефективного управління кадровим ресурсом підприємства машинобудування

Примітка: побудовано автором

Аналіз вітчизняних і зарубіжних методів аналізу та оцінки ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства показав, що найпоширенішими є: HR-метрики, метод бенчмаркінгу, методики Д.Філіпса й Д. Ульріха, система ключових показників ефективності, оцінка інвестицій у кадрові ресурси, оцінка інвестицій у кадровий відділ [5].

Висновки. В результаті проведеного дослідження, встановлено, що головною метою системи управління кадровим ресурсом є забезпеченість підприємства кадровим ресурсом, його ефективне формування, використання та розвиток. Обґрунтовано, що основою побудови ефективної системи управління кадровим ресурсом є формування такої її структури, яка якнайкраще призначена для досягнення цілей та відповідних результатів діяльності підприємства. Ефективне управління кадровим ресурсом має вирішальне значення для успіху підприємства.

Література

1. Марченко В.М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017, № 20, с. 440-443 [online] Доступно <<http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>>
2. Кадровая политика организации: основы работы с персоналом / Офіційний сайт інституту професійного кадровика, 2020. [online] Доступно <<https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization//>>
3. Гельман, В.М. Цільова трудова поведінка в системі управління кадровим ресурсом підприємства. В: Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія / Г.М. Тарасюк, ред. Житомир: ЖДТУ, 2017. - с. 89-93.
4. Задачи управления персоналом: чего должен достичь HR. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу», 2019. [online] Доступно <<https://www.hr-director.ru/article/63441-red-qqq-15-m4-tseli-i-zadachi-upravleniya-personalom-organizatsii>>
5. Гельман, В.М. Управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування через призму ефективності. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки. 2019. № 4, Т. 3(272), с.62-66.

References

1. Kadrovaya politika organizatsii: osnovy raboty s personalom [HR policy of the organization: the basics of working with personnel] (2020). Official site of the Institute of Professional Personnel Officer. Retrieved from <https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization//> [in Russian]
2. Zadachi upravleniya personalom: chego dolzhen dostich' HR [HR goals: what HR should achieve] (2019). Practical journal on personnel management "HR Director". Retrieved from <https://www.hr-director.ru/article/63441-red-qqq-15-m4-tseli-i-zadachi-upravleniya-personalom-organizatsii> [in Russian]
3. Helman V.M. (2017). Tsilova trudova povedinka v systemi upravlinnia kadrovym resursom pidpriemstva [Targeted labor behavior in the human resource management system of the enterprise]. In: Management of business entities in terms of sustainable development: a collective monograph / H.M.Tarasyuk ed. Zhytomyr: ZhSTU, p. 89-93
4. Marchenko V.M., Khondoka V.A. (2017). Kadrova polityka ta kadrova stratiia pidpriemstva [Personnel policy and personnel strategy of industry]. In: Global and national problems of economy. No. 20, p. 440-443. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> [in Ukrainian].
5. Helman V.M. (2019). Upravlinnia kadrovym resursom pidpriemstv mashynobuduvannia cherez pryzmu efektyvnosti [Human resource management of machine-building enterprises through the prism of efficiency]. Bulletin of Khmelnytsky National University: scientific journal. Economic sciences. No. 4, Vol. 3(272), p.62-66.

Надійшла / Paper received : 11.07.2020
Надрукована / Paper Printed : 28.09.2020