

УДК 331.108.2 (075.8)

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ
КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ****Наджафов И.Н. , к.э.н.***Украинский государственный химико-технологический университет*

Жорстка конкурентна боротьба і інноваційний характер сучасного виробництва визначають необхідність формування нових підходів до управління персоналом підприємств. Персонал є тим невичерпним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг. У статті обґрунтовується важливість персоналу підприємства як стратегічного ресурсу підприємства. Проаналізовано останні дослідження в питаннях управління кадровим потенціалом промислового підприємства. Системне управління кадровим потенціалом розглядається як взаємозв'язок двох її підсистем - управління розвитком кадрового потенціалу та управління якістю трудового життя. Ґрунтуючись на сучасні концепції управління кадровим потенціалом підприємства, пропонується схема (етапи) формування і розвитку кадрового потенціалу. Також пропонується використання сучасних інструментів в процесі реалізації кадрової політики підприємства. Визначено їх елементи. Індивідуальна система управління кадровим потенціалом, орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства дозволить забезпечити переваги серед конкурентів.

Ключові слова: системне управління, кадровий потенціал, персонал підприємства, принципи управління, персонал-маркетинг, процесне управління

UDC 331.108.2 (075.8)

**IMPLEMENTATION OF COMPREHENSIVE APPROACH IN
COMPANY TALENT MANAGEMENT****Nadzhafov I., Ph.D. in Economics***Ukrainian state university of chemical technology*

Stiff competition and innovative nature of present-day production stipulate the need for new approaches to the company personnel management. Personnel are the limitless resource that allows a company to survive in difficult economic conditions, to ensure the achievement of competitive edges. The article substantiates the importance of personnel as strategic resource of the company. The latest researches on the issues of talent pool management of an industrial enterprise have been analyzed. System talent management is considered as interconnection of its two subsystems – management of human resource development and management of quality of work life. From the perspective of modern concepts of company talent management, there is proposed a scheme (stages) of formation and development of human resources. Also, it is proposed

© Наджафов И.Н., к.э.н., 2017

to use modern instruments in the process of implementation of personnel policies of the company. Their elements are defined. Individual system of talent management oriented towards achievement of strategic targets of the company will provide advantages among competitors.

Keywords: system management, talent pool, company personnel, principles of management, personnel-marketing, process-based management.

Актуальность проблемы. Инновационный характер современного производства, необходимость повышения его эффективности в условиях жесткой конкуренции на рынке труда определяют необходимость формирования новых подходов к управлению персоналом предприятий. Именно персонал является тем неисчерпаемым ресурсом, который позволяет предприятию выжить в сложных экономических условиях, обеспечить достижение конкурентных преимуществ, повысить показатели трудовой отдачи и эффективности труда работников. В современных условиях персонал превращается в стратегический ресурс предприятия. Это определяет необходимость управления персоналом на основе принципов и методов стратегического управления предприятием. В связи с этим под объектом стратегического управления персоналом следует рассматривать не только как наличие у предприятия рабочей силы, кадров, а как совокупные способности и возможности персонала, необходимые для осуществления действий, обеспечивающих предприятию стратегические преимущества среди конкурентов, то есть кадровый потенциал предприятия.

Анализ основных научных достижений. Проблемам управления персоналом посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Среди них можно особо отметить работы Р. Уотернена, Т. Питерса, И. Ансоффа, П. Друкера, М. Хильба, Ф. Хайзе, А. Егоршина, П. Журавлева, А. Кибанова, Е. Маслова, Н. Лукьянченко, Д. Богини и других. Результаты этих исследований показали значение стратегического управления персоналом предприятия.

Особенности процесса управления кадровым потенциалом в условиях рыночной экономики и его значение для формирования устойчивого развития промышленных предприятий Украины является актуальным вопросом сегодня и широко обсуждается учеными. Значительный вклад в рассмотрение и решение проблем кадрового потенциала внесли А.А. Гришнова, Б. Генкин, В. Осовская, В.А. Бортник, Т.Ю. Базаров, Н. Краснокутская, Т.И. Заславская, Л.Е. Орбан-Лембрик.

В то же время, вопросам управления кадровым потенциалом промышленного предприятия, адекватного современным реалиям, не уделяется должного внимания. В связи с этим формирование современной концепции и определение ключевых рычагов управления кадровым потенциалом промышленного предприятия является актуальной научно-практической задачей, а объективная необходимость в дальнейшем углублении теоретических исследований и методических разработок по инструментарию управления кадровым потенциалом предприятий в условиях рыночной экономики обусловила выбор предлагаемого исследования и определила его актуальность.

Целью работы является обоснование системного подхода с использованием современных инструментов в управлении кадровым потенциалом предприятия.

Изложение основного материала исследования. Анализ современных подходов к процессу развития кадрового потенциала предприятия [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14] показал, что на современном этапе экономического развития именно такие подсистемы, как управление развитием кадрового потенциала и управление качеством трудовой жизни, играют значительную роль в повышении уровня и эффективности использования кадрового потенциала предприятия.

По нашему мнению, нецелесообразно рассматривать только какую-нибудь одну подсистему управления кадровым потенциалом предприятия в отрыве от других и всей системы в целом. Более эффективно в рыночных условиях использовать стратегический целеориентированный подход к этому вопросу. То есть согласовывать, разрабатывать и внедрять стратегию управления кадровым потенциалом предприятия с общими стратегическими целями развития предприятия в целом. Поскольку любая «...производственно-хозяйственная деятельность предприятия организуется на основе представлений о целях этой деятельности, путях их достижения и выгоде, которую при этом получают. На формирование целей предприятия влияют экономическая модель развития общества, установленные государством социально-экономические приоритеты и степень их реализации, фаза экономического цикла, организационно-правовая форма предприятия, его положение на рынке ресурсов и продукции, состояние региональных рынков труда и др. В реальных экономических условиях наблюдается множество переплетений перечисленных факторов, поэтому существует

свой набор целей для каждого субъекта хозяйствования. Вместе с этим при изменениях в макросреде можно выделить перечень целей, которые присущи большинству промышленных предприятий. Упорядочение этого перечня приводит к формированию главной цели (миссии) предприятия, которая выражает назначение, принципы деятельности и стремление предприятия» [5, с. 20].

Такая точка зрения обосновывается сегодня многими исследователями этого вопроса. Она основывается на том, что в условиях конкурентной экономической среды максимальные возможности предприятия определяются не максимальными возможностями выпуска продукции, а возможностями предприятия предвидеть потенциальные изменения во внешней среде и его готовностью гибко реагировать на эти изменения [11, с. 12]. С этой целью теоретиками и практиками используется термин стратегический потенциал предприятия, одной из главных составляющих которого выступает его кадровый потенциал.

Кадровый потенциал является неотъемлемой частью стратегического потенциала предприятия. Его уровень зависит именно от взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по формированию, распределению, перераспределению рабочей силы на уровне предприятия, от создания условий для использования и развития трудового потенциала каждого работника. Поэтому для эффективного управления кадровым потенциалом промышленного предприятия как составляющей стратегического потенциала необходимо соблюдать следующие основные принципы, как:

- принцип подчиненности в организации, то есть наличие понятной иерархии управления;
- ответственность каждого работника организации;
- уважение моральных, профессиональных и лидерских качеств работника;
- моральная и материальная мотивация;
- принцип соблюдения высокого качества труда;
- умение проектировать и выполнять инновации;
- умение распределить свой потенциал по приоритетным направлениям [1].

Исходя из этого формирования кадрового потенциала предприятия, как результат стратегического управления персоналом, с учетом современных концепций можно представить в таком виде (рисунок 1).

Однако надо заметить, что этот процесс - стратегического управления кадровым потенциалом предприятия - должен быть непрерывным для своевременного реагирования на изменения как внешней, так и внутренней среды предприятия. Также надо обратить внимание на постоянную необходимость мониторинга ожиданий работников и корректировки всей системы управления, в том числе с учетом этого компонента. Это является необходимым условием эффективного управления и использования кадрового потенциала предприятия, поскольку исследователями этого вопроса установлена прямая связь между показателями производительности труда и трудовой активности с удовлетворенностью работников условиями труда, карьерой, системой мотивации и т.д. Это обусловлено тем, что именно работник фактически является носителем индивидуального кадрового потенциала, совокупность которых с влиянием синергетического эффекта формирует кадровый потенциал предприятия в целом.

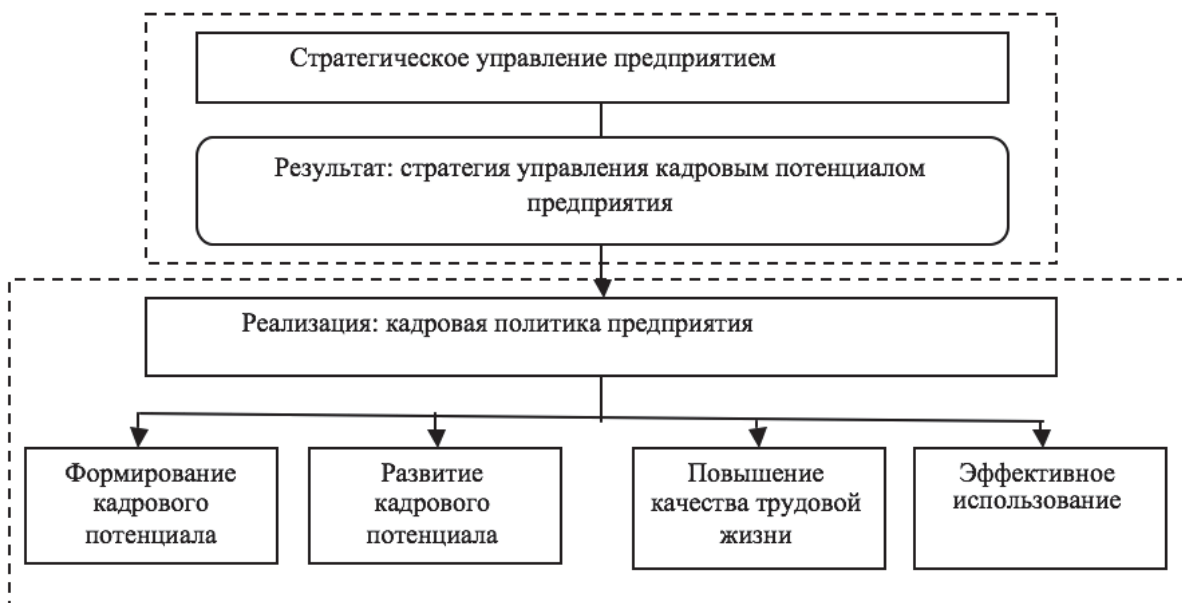


Рис. 1. Формирование кадрового потенциала предприятия, как результат стратегического управления персоналом

Источник: [5]

Одной из основных задач стратегического управления персоналом является оценка потребности предприятия в кадровом потенциале. Общая схема обеспечения потребности предприятия в кадровом потенциале представлена на рисунке 2. Определение потребности

предприятия в кадровом потенциале проводится по каждой из компонентов кадрового потенциала предприятия. Результатом анализа качества рабочих мест должна стать разработка конкретных параметров кадрового потенциала, необходимого предприятию для реализации общей стратегии экономического развития. Одновременно с расчетом качественной потребности предприятия в кадровом потенциале по отдельным профессиям, специальностям и т.п., производится расчет количественной потребности в персонале, то есть объем рабочей силы, необходимый для достижения стратегических целей предприятия.



Рис. 2. Этапы формирования и развития потенциала предприятия

Составлено автором

Осуществления стратегического управления кадровым потенциалом предприятия предполагает использование современных концепций теории и практики управления персоналом. Одной из таких концепций является маркетинг персонала.

Основной задачей маркетинга персонала как специфического вида управленческой деятельности в сфере управления персоналом является определение и обеспечение потребности предприятия в персонале.

Маркетинговая деятельность в системе управления персоналом заключается в оценке состояния рынка труда и тенденций его изменения с целью принятия обоснованных решений в сфере трудоустройства, содействию занятости и эффективного использования персонала. Результатом маркетинговых исследований рынка труда должна стать стабилизация положения субъектов рынка труда и улучшения условий занятости персонала.

Маркетинг персонала является совокупностью принципов, форм и методов осуществления маркетинговых исследований рынка труда, направленных на долгосрочное обеспечение предприятия персоналом. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом:

- маркетинг персонала является инструментом стратегического и оперативного планирования персонала;

- создает информационную базу для работы с персоналом путем использования методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда;

- маркетинг персонала направлен на достижение привлекательности работодателя за счет коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

Эти характеристики обуславливают значение маркетинга персонала в системе стратегического управления персоналом предприятия. Особое значение маркетинг персонала приобретает в процессе стратегического управления кадровым потенциалом предприятия. Маркетинговые исследования рынка труда позволяют определить возможности формирования персонала предприятия за счет различных источников, оценить условия трудоустройства на предприятии, а также их соответствие требованиям персонала и работодателей, которые сложились на рынке труда. На этой основе формируется план персонал-маркетинга, который реализуется посредством взаимодействия предприятия с различными субъектами рынка труда, такими, как кадровые и консалтинговые компании, государственные службы занятости, образовательные учреждения. Результатом реализации плана персонал-маркетинга является обеспечение предприятия кадровым потенциалом необходимого качественного и количественного состава.

Однако маркетинг персонала касается преимущественно внешней стороны управления кадровым потенциалом предприятия. Важными составляющим внутренней среды останутся именно вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала и постоянным повышением качеству трудовой жизни. Эти подсистемы с точки зрения мотивации и закрепления персонала относятся в большей степени к нематериальным стимулам, но, как отмечают исследователи, в последнее время роль

именно нематериальных стимулов выходит на первый план. Так, если рассматривать влияние нематериальных и материальных стимулов на трудовые показатели и эффективность использования кадрового потенциала на предприятии, то их соотношение составит 80/20 в сторону нематериальных стимулов. Исходя из этого, этим двум направлениям, или - подсистемам, надо уделять значительное внимание при формировании стратегии управления кадровым потенциалом предприятия.

Процесс развития кадрового потенциала как последовательность стадий развития (формирование, использование и стабилизация), включающие набор действий, которые связаны с привлечением ресурсов и управление ими с целью преобразования входов в выходы.

Процессный подход является не просто описанием последовательности действий по преобразованию чего-либо. Для процесса, кроме технологии производства, должны быть определены требования к входам и выходам, требования к ресурсам (персонал, производственная среда, информация и т.д.), критерии оценки результативности процесса и удовлетворенности его клиентов. Для каждого из процессов должен быть определен «владелец», который будет отвечать за результативность процесса. А самое главное - прежде чем представить любую деятельность как процесс, необходимо убедиться, что эта деятельность приносит компании дополнительную ценность (то есть, во-первых, результат деятельности составляет ценность для клиента и, во-вторых, эта деятельность целесообразна с точки зрения затрат на ее осуществления). Например, достаточно выделить «ключевые компетенции», приносящие наибольшую дополнительную ценность бизнесу, и управлять ими как процессами. Все определенные таким образом процессы обязательно должны иметь своих владельцев. В их распоряжении должны находиться ресурсы, необходимые для выполнения процесса.

Таким образом, основными элементами процесса развития персонала на предприятии, с учетом современных реалий, должны быть:

1) Участники процесса: к ним относятся все активные и пассивные члены трудового коллектива, чьи интересы затрагивают изменения (по количеству участников процесса можно судить о его характере, масштаб и уровень охвата), происходящих на предприятии.

2) Субъект (инициатор) процесса: один из его участников, располагает значительными ресурсами, которые позволяют длительное время поддерживать динамику и направленность изменений. Инициатор процесса способен оказывать серьезное влияние на ход таких изменений путем воспроизводства благоприятных условий, направленных на достижение ожидаемого результата. Влияние на процесс, осуществляемое инициатором может быть и неосознаваемым, вызывающим определенные изменения вопреки воле и интересам инициатора.

3) Причины процесса. Причина органично присуща процессу и составляет его внутренний источник. Указанные изменения происходят под влиянием факторов (причин процесса). Кадровый потенциал промышленных предприятий - категория полифакторная, поскольку подвержена влиянию множества факторов, роль которых в разные периоды может быть различной как по силе, так и по продолжительности и направлением действия. Существуют четыре группы факторов влияния на развитие кадрового потенциала предприятия, то есть такие, которые опосредованно (внешнего воздействия) и непосредственно (внутреннего влияния) влияют на него, системные и индивидуальные факторы.

4) Наблюдатель - формальный или неформальный член трудового коллектива, является источником когнитивных параметров процесса. Отражая процесс, наблюдатель, основываясь на научных подходах, стремится распознать логику процесса, актуализируя сам факт его течения, и производит некоторую кажущуюся схему понимания и объяснения, полученных в ходе наблюдения событий, то есть осуществляет экспертизу развития кадрового потенциала на соответствие критериям стандарта развития индивидуальной и технологической составляющей потенциала. Наблюдатель является преимущественно пассивным участником процесса, составляет представление о его характере, придает ему определенный смысл и значение.

С процессом развития кадрового потенциала в современной рыночной экономике неразрывно связаны принципы, изложенные в концепции «качества жизни». Качество трудовой жизни - это систематизированная совокупность показателей, характеризующих условия труда в широком смысле - условия производственной жизни - и позволяют учесть мере реализации интересов и потребностей работника

и использование его способностей (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских, коммуникационных и т.д.). Это понятие отражает степень удовлетворенности важных личных потребностей работника через трудовую деятельность на предприятии [9].

Основу концепции качества трудовой жизни составляют:

- положение о получении работником в ходе самореализации удовольствие от достижений в труде как главный мотив сравнению с заработной платой и карьерой;

- принцип трудовой демократии (демократии на производстве), на уровне предприятия означает расширение автономии личности работника и возможности его участия в управлении предприятием и в собственности;

- развитие работника в концепции качества трудовой жизни предусматривает возможности постоянного профессионального роста, развития его самых способностей.

Качество трудовой жизни - понятие, с одной стороны, объективное, состояние и динамику которого можно измерять определенными количественными показателями (размер заработной платы, продолжительность рабочего времени, тяжесть и вредность работы и многие др.). С другой стороны, качество трудовой жизни - понятие, безусловно, субъективно, поскольку оно отражает субъективно определенную оценку работником условий своей трудовой деятельности [10]. В этом аспекте имеют значение такие показатели, которые трудно (или невозможно) оценить количественно - интерес работы, справедливость вознаграждения, уважение к работнику, возможности развития и т.д. Однако существует определенная система показателей, позволяющих охарактеризовать качество трудовой жизни как высокую (если эти индикаторы положительные и меняются к лучшему) или более низкую - в противном случае. Высокое качество трудовой жизни характеризуется следующими показателями:

- 1) Работа должна быть интересной именно для этого конкретного работника.

- 2) Должны быть созданы условия для непрерывного обучения, постоянного профессионального роста, развития способностей работников.

3) Вознаграждение и признание труда должны быть справедливыми и восприниматься как таковые.

4) Условия труда должны соответствовать санитарно-гигиеническим нормам.

5) Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, однако осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

6) Работники должны участвовать в принятии решений, касающихся их работы и их доли.

7) Должны быть обеспечены гарантии работы и дружеские взаимоотношения в трудовом коллективе.

8) На должном уровне должно быть бытовое и медицинское обслуживание работников.

Перечень этих показателей можно дополнять. Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения к лучшему любого из этих показателей. Мотивирующее воздействие качества трудовой жизни заключается не столько в ее уровне, сколько в направлении ее изменения. То есть работники предприятия должны чувствовать заботу о себе, видеть, что условия труда в самом широком смысле этого слова постоянно меняются к лучшему.

Выводы. На формирование целей предприятия влияет значительное число факторов. Сложное переплетение этих факторов и наличие своего определенного набора целей требует своего индивидуального подхода. Таким образом, подводя итог необходимо отметить, что любое предприятие является сложной, т.е. сугубо индивидуальной системой, для которой на основе глубокого анализа должна разрабатываться своя система управления кадровым потенциалом, ориентированная на достижение стратегических целей предприятия. Разработка и реализация кадровой политики предприятия должна основываться на системном подходе, взаимосвязи таких ее подсистем как развитие кадрового потенциала и управление качеством трудовой жизни, также с использованием инструментов персонал-маркетинг и процессного подхода.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом [Текст]: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

2. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 3
3. Тхорик В.А. Збереження кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Тхорик // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №1. – С. 96-99.
4. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Електронний ресурс] / Онищенко Е. // Вісник ТНЕУ: Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2012. – №1. – С. 137-144
5. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс]: [монографія] / Т.В. Білорус
6. Шляга О.В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення [Текст] / О.В. Шляга // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 157-160.
7. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій [Текст]: [навчальний посібник] / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Текст]: [навчальний посібник] / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
9. Мандрикіна А.С. Узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «якість життя населення» [Текст] / А.С. Мандрикіна // Комунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2011. – №98. – С.388-392.
10. Компанієць В.В. Концепція якості трудового життя: міст з минулого в теперішній час (порівняльний аналіз православної моделі праці і сучасних західних теорій) [Електронний ресурс] / В.В. Компанієць // Вісник Східноукраїнського університету імені Даля
11. Герчанівська С.В. Управління кадрами як складовою частиною стратегічного потенціалу [Текст] / С.В. Герчанівська, Т.І. Рапіцький // Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – №3. – С.12-14.
12. Цюцюра С.В. Практика застосування ключових показників ефективності та впровадження системи цільового управління [Текст] / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2011. – №1. – С.79-85.
13. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності [Текст]: [навч.-метод. посібник для самост. вивч.]. – К.: КНЕУ, 2002. – 305 с.
14. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст]: [навчальний посібник] / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2001. - 228 с.