

Б. Г. Базилюк,
доцент кафедри управління персоналом економіки праці
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СТРУКТУРНА ПОБУДОВА ТА ВЗАЄМОДІЯ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто питання формування кадрового потенціалу відповідно до потреб розвитку виробництва на основі розбудови структури персоналу. Структура персоналу представлена у взаємодії її окремих складових, що характеризують якість кадрового складу в контексті завдань економічного розвитку підприємства. Реструктуризація персоналу здійснюється на основі кадрової політики і підпорядковується стратегії підвищення ефективності його діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: кадровий потенціал, структуризація персоналу, управління персоналом, кадрова політика.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены вопросы формирования кадрового потенциала в соответствии с потребностями развития производства на основе построения структуры персонала. Структура персонала представлена во взаимодействии ее отдельных составляющих, которые характеризуют качество кадрового состава в контексте заданий экономического развития предприятия. Реструктуризация персонала осуществляется на основе кадровой политики и починена стратегии повышения эффективности его деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кадровый потенциал, структуризация персонала, управление персоналом, кадровая политика.

ANNOTATION. The formation of human resources in accordance with the needs of production based on the construction of the structure of personnel is described in the article. Personnel structure is represented in the interaction of its individual components, which characterize the quality of personnel in the context of the tasks of economic development of an enterprise. Restructuring of staff is based on personnel policies and repaired a strategy to improve its efficiency.

KEYWORDS: human resources, management, personnel policy, the structure of personnel.

Постановка проблеми. Формування й використання кадрового потенціалу організації в умовах періодичного повторення криз вимагає швидких кадрових змін. Треба визнати, що ринок праці першим реагує на стан економіки. І по надлишку чи нестачі про-

позиції на ринку праці можна судити про наслідки дії та глибину криз. З іншого боку, відбуваються і суттєві зрушення в структурі зайнятості на підприємствах. Під скорочення в періоди ускладнення ситуації підпадають і високопрофесійні кадри, на підготовку яких були задіяні значні ресурси. Водночас для ефективної роботи в умовах кризи особливо потрібний кадровий склад, здатний забезпечити реалізацію складних завдань виробничого характеру. В зв'язку з цим особливої ваги набувають питання оптимізації структури кадрового потенціалу з урахуванням реалізації завдань стратегії розвитку виробництва у відповідності до небезпек зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству створити сприятливі умови для превентивних дій задля збереження свого кадрового потенціалу, а отже зменшення загрози банкрутства. Одним з напрямів реалізації цього завдання є індикація структурних кадрових зрушень, що передбачає оцінювання внутрішньої кадрової кон'юнктури з урахуванням трансформації носія кадрового ресурсу — працівників підприємства на основі утвореної ними соціально-економічної інфраструктури.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Розроблення кадрового ресурсу підприємства, як цілісного утворення, шляхом його всебічної структуризації, що створює комплексну характеристику трудового потенціалу підприємства, все ще не отримало достатньої уваги фахівців. Як показав аналіз, дискусія більшості авторів в основному стосується показу відмінностей понять споріднених кадровому потенціалу для розмежування загальної сукупності працівників на мікро- й макrorівні та визначення на цій основі його величина. Деякі автори (3) професійні надбання кадрів кваліфікують як професіональний потенціал з прагненням його модернізувати. І все ж таки зв'язки між різними компонентами загальної структури, які розкривають динаміку процесу обопільного впливу їх один на одне та на кадровий потенціал підприємства в цілому не знайшли достатнього відображення. Розв'язанню цих питань присвячена дана стаття.

При написанні статті ставилося на меті:

- розкрити багатоаспектність характеристики кадрового потенціалу організації на основі його детальної структуризації, виявлення та встановлення взаємозалежності й взаємодії структурних елементів у процесі створення нової якості управління персоналом;

- з'ясувати механізми утворення якісно нового формату взаємовідносин в управлінні персоналом у зв'язку із розширенням можливостей кадрового потенціалу управління шляхом поглиб-

лення реалізації професіональних можливостей управлінських кадрів, використання їх особистих, ділових якостей та компетенцій;

— визначити можливості та напрями розвитку системи управління персоналом організації у підвищенні ефективності використання праці через розкриття взаємозв'язків і взаємозалежності між складовими елементами кадрового потенціалу управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук напрямків раціонального використання кадрів на основі структуризації виходить з того, що кадрові перестановки - це, перш за все, реакція системи управління на зміни поточної внутрішньої та зовнішньої діяльності організації. В силу значної виробничо-господарської інерції вона втрачає оперативність вводу в дію додаткових кадрових потужностей: по-перше, через трудомісткість їх залучення та наступне працевлаштування; по-друге, через значний час на адаптування до специфіки виробництва. Не вдається також швидко позбутися зайвого на певний час кадрового ресурсу. Невизначеність термінів проведення глибоких кадрових перетворень обмежує оперативне маневрування кадровим потенціалом та призводить до невиправданих або надмірних матеріальних втрат за умов підтримання нормального економічного становища організації.

Передбачати зміни кадрового складу означає мінімізувати втрати від різких коливань зовнішньої та внутрішньої кадрової кон'юнктури та забезпечити підприємство від зайвих втрат. За умов відносно стабільного загального економічного розвитку вирішення поточних та стратегічних кадрових завдань проходить в штатному режимі і суттєво не зачіпає складеної в організації кадрової ієрархії та спирається на поточні капіталовкладення. При цьому організація перебуває в стані рівноваги внутрішньої виробничої кадрової потреби із загальною пропозицією кадрів. Відносна сталість розвитку в таких умовах вносить заспокійливість у діяльність організації та не сприяє розробленню мобільних планів застосування кадрів на випадок прояву нестачі або надлишку кадрових ресурсів. Орієнтування лише на інертний розвиток економічної ситуації може призвести в майбутньому до значних матеріальних втрат особливо при різких переходах екстремальних ситуацій за відсутністю ґрунтовно опрацьованих варіантів поведінки організації в кризових умовах.

Практикою встановлено, що керівництво персоналом засноване переважно на позитивних наслідках власної діяльності в ринкових умовах ніколи себе не виправдовує і вимагає встановлення

чітких орієнтирів проходження кадровим потенціалом критичних зон, за якими слідє перерозподіл кадрового ресурсу між підрозділами підприємства або його обмін із зовнішнім середовищем тощо. Разом із тим організації не обійтися без чітких числових критеріїв виміру витрат кадрового потенціалу по кожному з її підрозділів і в цілому по організації. По суті обидва види показників в однаковій мірі можуть розглядатися критеріями перегляду кадрового потенціалу складеного на певний момент розвитку організації.

В узагальненому вигляді кадровий потенціал організації представляється сукупною (кількісно-якісною) характеристикою потенційної можливості персоналу, що виражається чисельністю працівників різних професій з урахуванням рівня їх підготовленості (освіти, кваліфікації стажу роботи, тощо). Водночас, працівники з однаковими потенційними можливостями відрізняються особистісними якостями (ініціативністю, дисциплінованістю, відданістю справі, тощо) і по різному реалізують свої можливості. Це позначається на трудовій віддачі кадрового потенціалу. З урахуванням витрат на робочу силу ефективність використання трудового потенціалу в організації буде вищою там, де загальна характеристика особистих властивостей персоналу буде кращою. Логічна схема взаємодії складових елементів, які розкривають сутність кадрового потенціалу і ефективності його використання наведена на рис.1.

В системі управління персоналом важливо враховувати всю складність взаємозв'язків і структурної побудови кадрового потенціалу. Водночас, на сучасному етапі проблема формування кадрового потенціалу вирішувалась досить однобоко, оскільки увага в основному приділяється окремим питанням його функціонування. Так, деякі автори пов'язують підвищення ефективності кадрового потенціалу з удосконаленням методів його оцінювання, інші

вважають за необхідне урізноманітнити технології атестування кадрів. В цьому простежується намагання вирішити питання залучення та використання кадрів акцентуванням уваги на покращанні процедури контролю за якістю робочої сили і повнотою виконання працівниками службових обов'язків. Між тим, для підвищення ефективності використання персоналу потрібно не тільки оцінювати їх потенційні можливості та вклад у результати роботи, а й програмувати ефективні структурні зрушення кадрового потенціалу відповідно до завдань виробничої діяльності, технологічних змін виробництва, та ін.

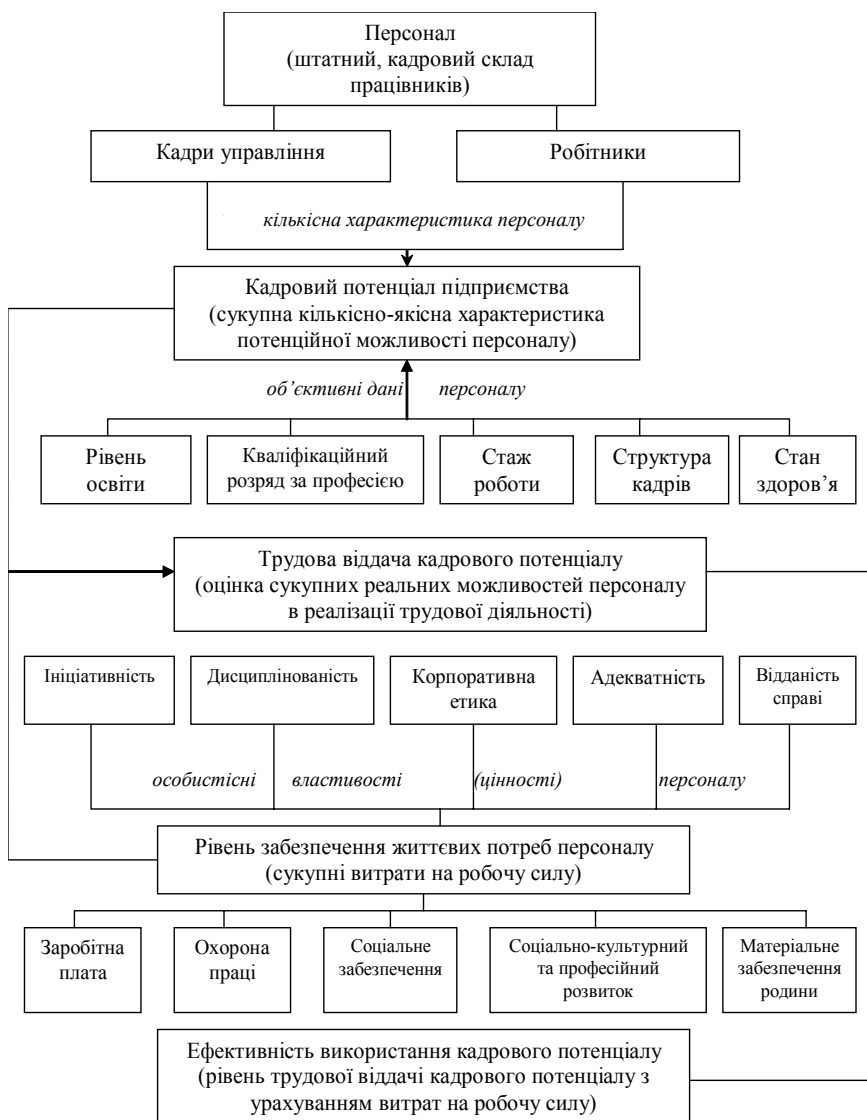


Рис. 1. Характеристика кадрового потенціалу в системі управління персоналу

Багатогранність зв'язків і складність структурних складових кадрового потенціалу обумовлюють потребу здійснення багато-рівневої процедури їх оцінювання для цілей управління персона-

лом. В зв'язку з цим необхідно проводити моніторинг структури працівників організації за професіями, в якому має відображатися динаміка змін якісних складових персоналу та ступеню відповідності професійної підготовленості працівників складності виконуваних ними робіт. Виявлені розбіжності мають бути орієнтовною підставою для перегляду величини кадрового потенціалу використовуваного організацією. Дана структура сприймається як доволі узагальнений та орієнтовний показник складу кадрів організації. Більш детальну характеристику його стану надає комплекс якісних показників персоналу (освіта, досвід роботи, стаж роботи за фахом, рівень здоров'я та інш.). Розроблена на їх основі комплексна оцінка створює відносно повне уявлення про кадровий потенціал організації задіяний на певний момент часу та виявляє напрямки, за якими слід приводити їх у відповідність до обсягу виробничих завдань підприємства.

Водночас, слід також зважати і на економічну доцільність утримання кадрового складу. В цьому аспекті варто визначати напрями ефективного використання витрат на відповідну реструктуризацію. За різними оцінками, поміж іншим, інвестування в розбудову наявного кадрового ресурсу на порядок вигідніша підприємству. Але одноразові або короткострокові, навіть і значні трати, не дозволять усунути існуючі невідповідності кадрового забезпечення, а отже потрібні цілеспрямовані, узгоджувальні з політикою розвитку підприємства заходи реструктуризації персоналу.

Для реалізації цієї задачі організація має розробити механізм забезпечення відповідності кадрових ресурсів необхідному набору професійних якостей і компетенцій. Їх перелік для кожного підприємства має бути специфічним і визначатися з урахуванням потреб певного виробничого процесу. Тому виявлення параметрів кадрового потенціалу та співвідношення його окремих складових є нагальною потребою процесу управління кадровим складом. Важливою умовою реалізації цього завдання є забезпечення пропорційності якісного складу кадрів на основі оптимізації їх структури за різними ознаками. Чим вищий рівень необхідної збалансованості, тим більш гармонічним є трудовий потенціал організації та вищою його віддача. Наприклад, наявність у складі працівників значної кількості осіб похилого віку може суттєво ускладнити ситуацію в найближчій перспективі. Тому потрібно відповідно до нормативів реструктурувати відповідним чином кадровий склад. Аналогічно мають прийматися рішення щодо структури кадрів і за іншими ознаками.

Отже розробка кадрового потенціалу, як комплексна проблема, потребує, в першу чергу, дослідження та вирішення методичних питань обґрунтування критеріїв оптимізації якісного складу кадрів за різними ознаками та визначення нових вимог до кадрів відповідно до потреб виробництва. Це дозволить комплексно оцінювати кадровий потенціал підприємства, встановлювати переваги та недоліки його структуроутворення і головне передбачати заходи усунення невідповідностей в якісному складі персоналу.

В цьому контексті важливо ретельно підійти до вибору орієнтирів, критеріїв та параметрів структурних елементів формування кадрового потенціалу та розроблення кадрової політики організації. Для їх обґрунтування необхідно знати, в якому стані на даний момент перебуває її кадровий потенціал, які висувуються вимоги до рівня професійної освіти та кваліфікаційних навичок персоналу в зв'язку з діючим на підприємстві техніко-технологічним забезпеченням виробництва, які цінності вважає за необхідне розвивати керівництво організації. Розроблення нормативних значень структуро утворювальних параметрів кадрового потенціалу потрібно для оперативного маневрування ним та прогнозних передбачень його розвитку у майбутньому з урахуванням можливих змін економічної ситуації причому як для окремого підрозділу, так і для організації в цілому. Для цього важливо не тільки розробити та орієнтуватися на систему індикативних показників по параметрах кадрового потенціалу, але й мати інтегральний показник відповідного стану. Суттєвого значення при цьому набуває показник пропорційності структурованих елементів кадрового потенціалу, який свідчить, насамперед, про їх внутрішню збалансованість у середині самої організації.

Важливим індикатором впровадження заходів щодо реструктуризації кадрового потенціалу і перегляду кадрової політики є економічна доцільність відповідного реформування, та їх окупність. Для цього слід розраховувати показник економічної ефективності використання кадрового потенціалу на основі співставлення рівня трудової віддачі персоналу і витрат на робочу силу. Треба враховувати, що організація може змінювати свій кадровий склад як через зовнішні джерела, так і шляхом покращання якості діючого складу працівників. Останнє вважається найбільш ефективним напрямом розвитку кадрового складу, оскільки інвестування у підвищення професійно-кваліфікаційного рівня по праву вважаються найбільш перспективним вкладом у довгостроковий розвиток організації.

Підвищення якісного рівня кадрового складу є питанням внутрішньої розбудови кадрового потенціалу організації і вирішується насамперед через управління його структурою та функціональною концентрацією відповідних її складових на стратегічних напрямках діяльності, що є головним у забезпеченні інтересів організації в ринковій конкуренції. З цієї точки зору розбудова кадрового потенціалу представляється у вигляді пошуку, зосередження та накопичення в організації найважливіших його складових, виявлених за допомогою розробки різних модифікацій реально складеної кадрової структури, що функціонує на відповідний час. Різні модифікації структури розширюють й деталізують характеристики основного кадрового складу організації та вказують на тенденції його розвитку у відповідності із складеними обставинами. Різноманітні структури кадрового потенціалу викривають перекоси у розвитку професійної та професіональної спрямованості кадрів організації та вказують на глибинні внутрішні зрушення, що відбулись в професійно-кваліфікаційному складу організації. Зрештою це стає основою прийняття кадрових рішень щодо зміни складеної структури кадрів у розвитку трудового потенціалу організації, пошуку та реалізації інноваційних механізмів мотивації працівників до ефективної праці через виявлення та залучення прихованих здібностей працівників до виробництва та управління, створення нової якості трудового життя та забезпечення життєвих інтересів та особистих потреб працівників.

Практика підтверджує високу залежність якості й ефективності діяльності працівника від його індивідуально-особистісних характеристик і набутих на цій основі професійних компетенцій, а також професіоналізму їх реалізації. У підсумку результат діяльності організації визначається сукупністю індивідуально-трудо-вих, а також соціально-особистісних характеристик членів трудового колективу та досягнутим рівнем віддачі від їх реалізації, що забезпечується на основі оптимізації якісної структури кадрового потенціалу за наперед визначеними цільовими параметрами її функціонування у відповідності з досягненням конкретних стратегічних та тактичних завдань організації.

Висновки з проведеного дослідження. Структуризація кадрового потенціалу, як складова компонента підвищення результативності роботи організації, потребує нової якості управління, застосування інноваційних технологій кадрового менеджменту, які дозволяють виявити потенційні можливості наявної на підприємстві робочої сили з урахуванням індивідуальної трудової віддачі кожного працівника і визначити необхідні параметри реструкту-

ризації кадрів відповідно з поточними завданнями розвитку підприємства. Реалізація такої системи буде залежати від наявності необхідного методичного апарату проведення відповідних процедур та умотивованості керівників підприємств застосовувати дану технологію.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
2. *Базиліук Б. Г.* Регулювання кадрового потенціалу в управлінні персоналом. — Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — Спец. випуск у 3-х т.: Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2010. — 468 с. — С. 42—51.
3. *Левченко О. М.* Концептуальні засади формування механізму державного регулювання інноваційного розвитку професіонального потенціалу / О. М. Левченко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. — Вип.1(104) / Наук. ред. І. Г. Манцуров. — К.: НДЕІ, 2010. — С. 60—65.

Статтю подано до редакції 24.05.12

УДК 005.95/.96; 331.108

А. О. Василенко,
старший викладач кафедри управління персоналом
та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

АУТСОРСИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджується поняття, сучасний стан, проблеми аутсорсингу і його роль в управлінні персоналом організації. Розглядаються різні аспекти використання і удосконалення аутсорсингу персоналу в сучасних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсер, лізинг персоналу, управління персоналом.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуется понятие, современное состояние, проблемы аутсорсинга и его роль в управлении персоналом. Рассматриваются различные аспекты использования и совершенствования аутсорсинга персонала в современных условиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аутсорсинг, аутсорсер, лизинг персонала, управление персоналом.