

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА

Н. Л. ГАВКАЛОВА, доктор економічних наук
(Харківський національний економічний університет)

Анотація. Розроблено та обґрунтовано механізм формування й розвитку робітничих кадрів підприємства. Деталізовано всі складові елементи запропонованого механізму. Представлений механізм дозволяє поєднати системний і процесний підходи з метою виявлення елементів системи (принципи, функції, методи) та визначення складових формування (планування та маркетинг персоналу, підбір і найм робітників, первинна професійна підготовка, адаптація) та розвитку (підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, оцінка та атестація, стимулювання, соціальний розвиток, внутрішньоорганізаційний рух) робітничих кадрів.

Ключові слова: механізм формування та розвитку, робітничі кадри, принципи, методи, функції, складові формування та розвитку робітничих кадрів.

Сучасні інтеграційні процеси вносять корективи в усі сфери життєдіяльності суспільства. Забезпечення промислових підприємств робітничими кадрами – це не просто процес активна взаємодія підприємств, ринків професійної освіти та ринку праці, але також і процес, що відображає регіональну соціально-економічну інтеграцію, універсалізацію підходів менеджменту персоналу. Окрім цього, в умовах дефіциту робітничих кадрів на вітчизняному ринку робочої сили через дисбаланс на державному та регіональному рівнях у підготовці кадрів для сфери матеріального та нематеріального виробництва, відсутність цілеспрямованої державної стратегії та політики у сфері професійної підготовки кадрів, недосконалість нормативно-правової бази навчання кадрів на виробництві, недостатню мотивацію робітників особливого значення та актуальності набувають питання формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві.

Вагомий внесок у розв'язання проблеми формування та розвитку персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких О. Амосов, М. Армстронг, Н. Верхоглядова, В. Веснін, Г. Десслер, О. Єгоршин, А. Кібанов, В. Колпаков, Н. Маркова, Є. Моргунов, Ю. Одегов, В. Савченко, Ф. Хміль, С. Шек-

шня та ін. Незважаючи на це, проведений аналіз наукових досліджень менеджменту персоналу з урахуванням їх особливостей на вітчизняному економічному просторі в промисловій сфері дозволив встановити, що питання обґрунтування механізму формування та розвитку робітничих кадрів залишаються недостатньо розробленими.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування розробки механізму формування та розвитку робітничих кадрів підприємства.

Механізм формування та розвитку робітничих кадрів є необхідним інструментом забезпечення конкурентоздатності промислових підприємств, оскільки для виробництва та переробки промислової продукції з використанням сучасних інноваційних технологій потрібні професійні робітничі кадри. Концептуальні основи механізму формування та розвитку робітничих кадрів подано на рис. 1.

Мета в контексті механізму формування та розвитку робітничих кадрів, з одного боку, визначає концепцію ефективності менеджменту персоналу підприємства, а з іншого – бажаний результат, який передбачається отримати в процесі реалізації запропонованого механізму. Для коректної постановки мети та виконання основних завдань щодо формування та розвитку робітничих кадрів необхідно дотриму-

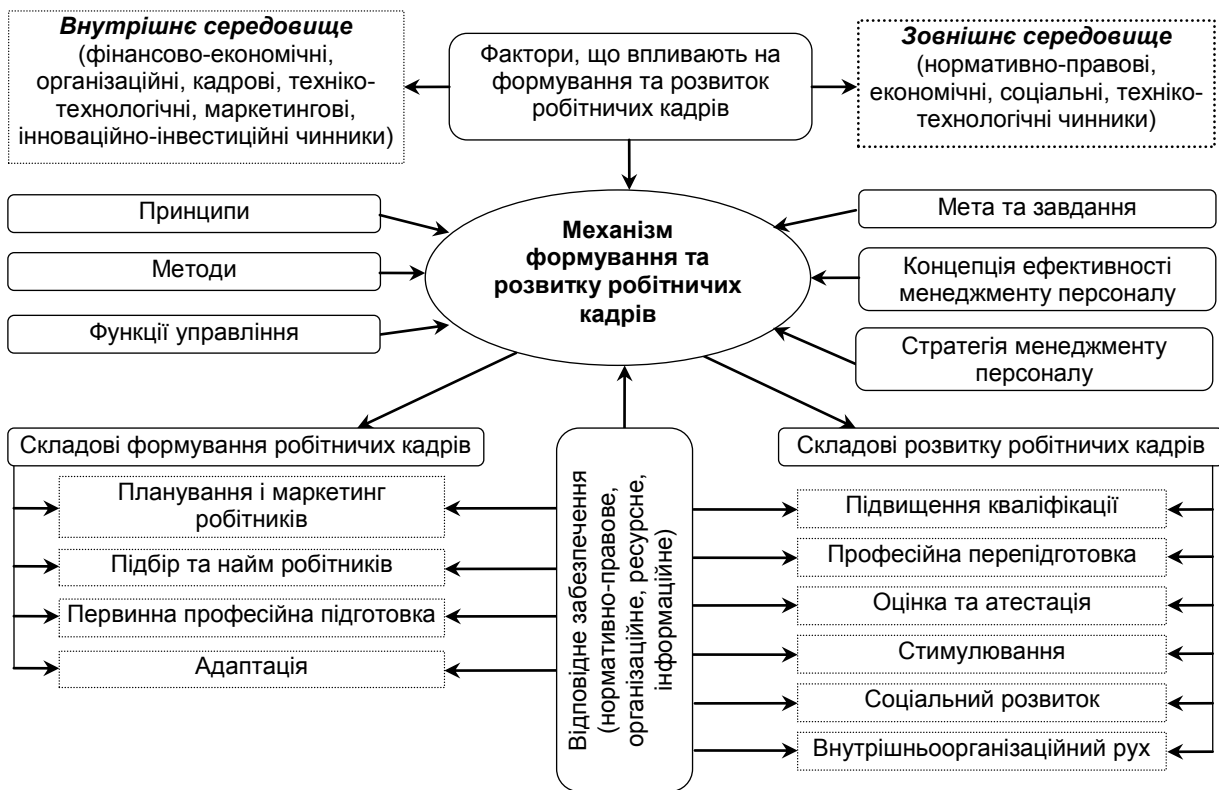


Рис. 1. Концептуальні основи механізму формування та розвитку робітничих кадрів підприємства

ватися конкретних принципів. Принципами формування та розвитку робітничих кадрів є основні правила, норми та положення, якими повинні керуватися в контексті розробки та реалізації механізму формування та розвитку робітничих кадрів, перелічимо головні з них: системність, комплексність, послідовність, диференційований підхід; взаємозв'язок із загальною системою безперервної професійної освіти; зв'язок із ринковими перетвореннями тощо.

Концепція ефективності менеджменту персоналу є основою при розробці засад для здійснення результативного формування та розвитку робітничих кадрів, тоді як стратегія являє собою комплексний план діяльності підприємства стосовно робітничих кадрів.

Управління робітничими кадрами передбачає використання відповідних методів менеджменту персоналу, зокрема адміністративних, економічних і соціально-психологічних. Адміністративні методи визначають формальні відносини між керівниками та робітниками, що обмежуються організаційними документа-

ми, нормами, стандартами, правилами, процедурами. Економічні методи прямо пов'язані з економічними стимулами у вигляді доходів робітничих кадрів. Соціально-психологічні методи визначають як формальні, так і неформальні відносини, а їх дієвість забезпечується впливом на групи працівників або на особистість із метою стимулювання людей до ефективної праці.

Слід акцентувати увагу, що досконалий механізм стимулювання не може функціонувати при відсутності методів узгодження інтересів персоналу і цілей як персональних, так і колективу підприємства загалом. На жаль, у сучасній теорії не існує чіткого визначення таких методів, але їх можна представити як корпоратизацію, соціальне партнерство тощо. Корпоратизацію дослідники визначають як формування прихильності працівників до загальної мети підприємства шляхом формування соціальної складової структурної побудови корпорації як різновиду соціальної системи на основі інтеграції формальних і неформальних структур. Термін «соціальне партнерство» [2] означає систему відносин між учасника-

ми виробничого процесу, коли визначаються розбіжності інтересів сторін (працівників і роботодавців) і їхнє право відстоювати свої інтереси, використовуючи різні засоби, зокрема переговори, пошук компромісів для досягнення взаємоприйнятних рішень. Щодо участі держави в цьому процесі, то вона може або безпосередньо брати участь у переговорному процесі або лише гарантувати права сторін або давати їм самим можливість дійти згоди. Така взаємодія забезпечує умови поступального розвитку економіки, підвищення рівня життя населення, задоволення національних потреб.

Що стосується такої складової механізму, як функції, то більшість експертів вважають, що існує п'ять основних організаційних функцій: планування, організація, керування персоналом, мотивація і контроль [3–4]. У сукупності ці функції являють собою те, що звичайно називають процесом управління. Планування полягає у постановці цілей, стандартів, розробки правил, планів і послідовності дій для робітників. Організація в менеджменті персоналу – постановка певних завдань перед кожним підлеглим, поділ на підрозділи та виокремлення інших структур на підприємстві, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації. Керування персоналом передбачає вирішення питання про визначення стандартів для кандидатів, підбір працівників, відбір претендентів, установлення стандартів роботи, оцінка виконання робіт, навчання і розвиток персоналу. Мотивувати робітників на підприємстві означає враховувати їхні інтереси, надавати можливості для реалізації трудового потенціалу в процесі діяльності. Контроль є продовженням планування, він супроводжує процес реалізації планів, передбачає визначення та документування фактичних показників (результатів реалізації рішень), порівняння їх із плановими показниками для оцінки результатів діяльності. Контроль можна вважати критично важливою функцією управління, оскільки лише він забезпечує зворотний зв'язок у системі управління. Інші функції, у свою чергу, забезпечують прямий зв'язок з об'єктом.

У рамках процесу формування конкурентної стратегії важливим етапом є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. За його допомогою стає можливо виявити наявні загрози та сприятливі можливості, що впливають на досягнення сформованої мети.

Ефективна реалізація механізму формування та розвитку робітничих кадрів визначається наявністю відповідного забезпечення цих складових: нормативно-правового, організаційного, інформаційного, ресурсного.

Нормативно-правове забезпечення – це розуміється наявність законодавчих актів, які стосуються процесів менеджменту персоналу на підприємстві. Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які забезпечують активізацію, розвиток і контроль за досягненням цілей підприємства стосовно розвитку робітників. Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні конкурентної стратегії, адже саме воно є тим базисом, який необхідний для здійснення всіх і розвитку робітничих кадрів. Інформаційне забезпечення являє собою інформаційну базу процесу формування та розвитку робітничих кадрів і включає в себе всю сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, що необхідні для ефективного розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування та розвитку робітничих кадрів.

Ефективна реалізація складових формування та розвитку робітничих кадрів у контексті механізму є чи не ключовою ланкою забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Основним завданням складової формування робітничих кадрів – маркетингу та планування персоналу в контексті запропонованого механізму є [4, 9]:

- маркетингові дослідження ринку праці (здійснення систематичних комплексних досліджень зовнішнього та внутрішнього ринку праці);
- планування і прогнозування потреби у робітничих кадрах – визначення кількісної та якісної потреби у персоналі різних категорій;
- організація залучення і відбору робітників – організація заходів із найму на робо-

ту, визначення джерел і методів набору і відбору кадрів, формування вимог до кандидатів на посаду, оцінювання та відбір кандидатів, формування кадрового резерву, встановлення довготривалих відносин підприємства з професійними навчальними закладами;

- виявлення і задоволення потреб у робітниках – виявлення професійних і особистих потреб реальних і потенційних працівників, управління комунікаційними зв'язками всередині підприємства;

- управління брендом менеджменту персоналу – формування привабливості та конкурентоспроможності підприємства як роботодавця, організація роботи із зовнішніми контрагентами на ринку праці;

- управління лояльністю робітниками – формування у працівників почуття задоволеності роботою, ідентифікація працівника з підприємством.

Первинна професійна підготовка робітників – це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності [11] й застосовується у тих випадках, коли новачок не має жодної професії та спеціальності й отримує статус учня. Для підприємства такий вид навчання доцільно використовувати тоді, коли спостерігається дефіцит на ринку робочої сили на робітників певних професій і кваліфікацій, яких можуть підготувати вже зайняті на виробництві робітники шляхом наставництва, учнівства, практичних завдань, спостереження тощо.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку [11] у разі реорганізації, модернізації виробничої бази підприємства, втрати актуальності виконувати функції по раніше здобутій спеціальності або здатності до раніше виконуваних функцій. Первинна підготовка та перепідготовка є більш витратними видами навчання, ніж підвищення кваліфікації за існуючою професією через необхідність опанування новими виробничими функціями, а не лише їх удосконалення.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати та поглиблювати раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [11]. Серед основних індикаторів, що сигналізують про необхідність проведення підвищення кваліфікації, виокремлюють: скорочення розряду робітників, підвищення відсотка бракованої продукції, рекламації з боку споживачів, збільшення кількості поломок обладнання, простої обладнання через провину робітників, відставання розряду робітників від розряду робіт тощо. Тому систематичному аналізу повинні підлягати існуюча та необхідна кваліфікаційна структура кадрів, виробнича та виконавська дисципліна, якість обслуговування клієнтів.

Якщо на регіональному рівні кількість заявок із підвищення кваліфікації та необхідності в перепідготовці за робітничими спеціальностями від незайнятого населення та заявок від роботодавців про наявні вакантні робочі місця перевищує обсяг державного фінансування на ці цілі, то це свідчить про необхідність активізації дій у напрямі розвитку робітників.

На думку аналітиків Світового банку, формування не менше 80 % ВВП розвинутих країн безпосередньо залежить від якості трудового потенціалу і лише 20 % ВВП визначається матеріальними умовами виробництва. Все це вимагає систематичного підвищення кваліфікаційного рівня працівників, у тому числі через професійне навчання кадрів на виробництві [10].

Система підвищення кваліфікації, що склалася на виробництві, включає виробничо-технічні курси, курси навчання другим професіям, курси цільового призначення із вивчення нових виробів, обладнання, школи із вивчення передових методів і прийомів праці, школи майстрів і бригадирів.

Що стосується адаптації робітничих кадрів, то наразі цей процес на багатьох вітчизняних підприємствах технологічно не відпрацьований, тобто позбавлений чіткого регламенту та системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління. Тому необхідне впровадження процедури соціальної адаптації робітничих кадрів на

підприємствах, що дозволить досягти таких цілей, як [8]: розробка документаційного забезпечення, підвищення ефективності роботи співробітників за рахунок задоволеності працею і організаційним кліматом підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка буде досягнута за допомогою зниження плинності кадрів і швидким входження нових співробітників на підприємстві; поліпшення рівня згуртованості та внутрішньої інтеграції, що призведе до розвитку колективу загалом.

Соціальний розвиток колективу – це багатоглядне поняття, яке включає в себе ряд показників, що характеризують умови, характер і зміст праці; структуру колективу; стимули до праці; задоволення соціально-побутових, фізичних і духовних потреб працівників, морально-психологічний клімат у колективі, соціальну активність та ін. [2]. В умовах високої динамічності бізнес-процесів шаблонні розв'язання складних соціально-економічних проблем виявляються неефективними. Тому реальне економічне зростання пов'язано в першу чергу з упровадженням інноваційних підходів до управління людьми, які сприяють зростанню продуктивності праці та реалізації творчого потенціалу персоналу. У цьому руслі пріоритетними завданнями процесу соціального розвитку робітничих кадрів повинні стати: оптимізація структури персоналу, підвищення його якості; розвиток соціального партнерства та створення атмосфери довіри на підприємстві; підвищення соціального захисту працівників, розширення прав і функцій профспілок; удосконалення механізмів планування кар'єри і створення умов для збереження найбільш цінних працівників; поліпшення умов праці та розвиток системи стимулювання та трудової мотивації; формування організаційної культури інноваційного типу.

Запропонований механізм поєднав системний і процесний підходи з метою виявлення елементів системи (принципи, функції, методи, забезпечення) та визначення складових формування (планування та маркетинг персоналу, підбір і найм робітників, первинна професійна підготовка, адаптація) та розвитку (підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, оцінка та атестація, стимулюван-

ня, соціальний розвиток, внутрішньоорганізаційний рух) робітничих кадрів, що дозволить врахувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, сприяти досягненню поставлених цілей стосовно розвитку робітничих кадрів і, відповідно, підвищенню їх професійного рівня кваліфікації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амосов О. Ю. Формирование потенциала предприятия: организационный и управленческий аспект / О. Ю. Амосов // Бизнес Информ. – 2012. – № 12. – С. 337–340.
2. Башмаков В. И. Управление социальным развитием персонала / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 240 с.
3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – С.Пб.: Питер, 2009. – 800 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 801 с.
5. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 35–38.
6. Колпаков В. Управление развитием персонала / В. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
7. Маркова Н. С. Влияние обеспеченности предприятия рабочими кадрами на реализацию стратегии стабильного развития Харьковского региона / Н. С. Маркова // Современные проблемы управления предприятиями: теория и практика. материалы Междунар. науч.-практ. конф. 08–09 нояб. 2012 г. – Х.: ФООП Александра К. М.: ВД «ИНЖЕК», 2012. – С. 310–313.
8. Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» / О. Паратнова // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 3. – С. 198–203.
9. Пашук Л. В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Л. В. Пашук. – К.: Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2009. – 20 с.
10. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26–34.

11. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. №127/151. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
12. Солдатенко М. Професійні кадри – запорука ефективного виробництва / М. Солдатенко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 8. – С. 15.
13. Якобінчук В. Актуальні питання професійної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів / В. Якобінчук // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 40–45.

Н. Л. Гавкалова, доктор економічних наук (Харківський національний економічний університет). Механізм формування і розвитку робочих кадрів підприємства.

Анотація. Розробтан и обоснован механизм формирования и развития рабочих кадров предприятия. Детализированы все составляющие элементы предложенного механизма. Представленный механизм позволяет совместить системный и процессный подходы с целью выявления элементов системы (принципы, функции, методы) и определения составляющих формирования (планирование и маркетинг персонала, подбор и найм рабочих, первичная профессиональная подготовка, адаптация) и развития (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, оценка и аттестация, стимулирование, социальное развитие, внутриорганизационное движение) рабочих кадров.

Ключевые слова: механизм формирования и развития, рабочие кадры, принципы, методы, функции, составляющие формирования и развития рабочих кадров.

N. L. Gavkalova, Dc. Econ. Sci. (Kharkiv National University of Economics). Mechanism of the formation and development of the working personnel of enterprise.

Summary. To develop and validate the mechanism of formation and development of the workforce of the enterprise. Detailed all the constituent elements of the proposed mechanism. The proposed mechanism allows to combine system and process approaches to identify elements of the system (principles, functions, methods) and the definition of the components forming (planning and marketing personnel, selection and recruitment of workers, primary training, adaptation) and development (training, professional training, evaluation and certification, promotion, social development, an in-house movement) workers.

Keywords: mechanism of formation and development, workforce, principles, methods, functions, components of the formation and development of personnel.