КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
PERSONNEL PROVISION IN ENTERPRISE DEVELOPMENT

УДК 330.341.1

Котельникова Ю.М.
старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

У статті розглянуто поняття «кадрове забезпечення розвитку підприємства». Запропоновано організаційну схему управління кадровим забезпеченням розвитку підприємства. Виявлено та проаналізовано ключові показники кадрового забезпечення розвитку підприємства.
Ключові слова: *кадрове забезпечення, розвиток підприємства, управління підприємством, метод аналізу ієрархій.*

В статье рассмотрено понятие «кадровое обеспечение развития предприятия». Предложена организационная схема управления кадровым обеспечением развития предприятия. Выявлены и проанализированы ключевые показатели кадрового обеспечения развития предприятия.
Ключевые слова: *кадровое обеспечение, развитие предприятия, управление предприятием, метод анализа иерархий.*

The article considers the concept of «personnel provision in enterprise development». The organizational chart of personnel provision management in enterprise development is proposed. The key indicators of personnel provision in enterprise development are identified and analyzed.
Key words: *personnel provision, enterprise development, enterprise management, analytic hierarchy process.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах прискорення змін в навколишньому середовищі, управління, орієнтоване на випереджувальні заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства є підґрунтям створення та підтримки умов його постійного розвитку. Особливого значення у розвитку підприємства набуває якість його кадрового забезпечення. Ось чому важливим є дослідження процесу кадрового забезпечення підприємства, виявлення та аналіз впливу основних показників кадрового забезпечення на розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами кадрового забезпечення розвитку підприємства займалися багато вчених, серед них такі, як Мескон М. [3], Маслов Е. В. [1], Дятлов В. А. [2], Травин В. В. [2], Осовська Г. В. [4], Колот А. М. [5] та інші.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження управління кадрового забезпечення розвитку підприємства, пошук ключових показників кадрового забезпечення та їх вплив на розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення внутрішніх факторів та використання зовнішніх можливостей. Одним з основних об'єктів управління підприємства в умовах розвитку поряд з матеріально-технічним забезпеченням, інформаційно-методичним та організаційним забезпеченням є формування кадрового забезпечення розвитку підприємства.

Під кадровим забезпеченням розвитку підприємства будемо розуміти процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів.

При кадровому забезпеченні розвитку підприємства слід виконувати наступні умови:

1. Підтримка у досягненні цілей, завдань та стратегії розвитку підприємства.

2. Взаємодія процесу кадрового забезпечення з соціально-економічними, організаційно-виробничими, техніко-технологічними та інформаційними процесами, що відбуваються на підприємстві та за його межами.

3. Інтеграція процесу кадрового забезпечення, кадрової політики та системи управління кадрами підприємства.

4. Розгляд кадрів в єдності соціального, економічного, демографічного, технологічного, організаційного, інформаційного аспектів розвитку – як мети і як засобу цього розвитку.

Алгоритм організаційної схеми управління кадровим забезпечення розвитку підприємства поданий на рис. 1.

Першим етапом управління кадровим забезпеченням розвитку підприємства є постановка цілей та завдань, які підприємство бажає досягнути у реалізації цього процесу, тобто спочатку підприємство повинно сформулювати стратегію кадрового забезпечення.

Наступним етапом є аналіз тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кадрове планування є досить важливим елементом кадрової політики на підприємстві. Воно повинно імплантуватися у загальний процес планування всієї діяльності підприємства. На етапі кадрового набору та відбору підприємство залучає необхідних кандидатів. Як вважають ряд авторів [1, 2, 3] ця робота повинна проводитися за всіма спеціальностями, а необхідна кількість працівників визначається різницею між наявними кадрами та майбутньою потребою в них. Підприємство використовує як внутрішні джерела залучення кадрів – використання кадрів, якими володіє підприємство та зовнішні джерела – наймання нових працівників.

Також важливим для розвитку підприємства є професійна орієнтація та адаптація кадрів. Про-

форієнтація має економічне й соціальне значення. Економічне значення полягає в економії коштів на професійну підготовку, зменшенні плинності кадрів, покращенні якості робочої сили. Соціальне значення полягає в задоволення потреб молодих людей в одержані професії, яка відповідає бажанням й здібностям, тим самим роблячи людину конкурентоспроможною на ринку праці [4]. Основна мета профорієнтації – подолання дисбалансу потреб у професійній праці між працівниками та підприємством.

Поступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник пред'являє певні вимоги до організації, до умов праці та її мотивації [5]. Системи матеріальних стимулів та нематеріальної мотивації працівників повинні ґрунтуватися на всебічному моніторингу поведінки працівників, тобто на мотиваційному моніторингу [6].

Ступінь успішної організації системи кадрового забезпечення визначається після проведення комплексної оцінки кадрів підприємства. Це інструмент управління кадровим ресурсом компанії, покликаний вирішувати наступні завдання:

– оцінка відповідності кандидата вимогам;

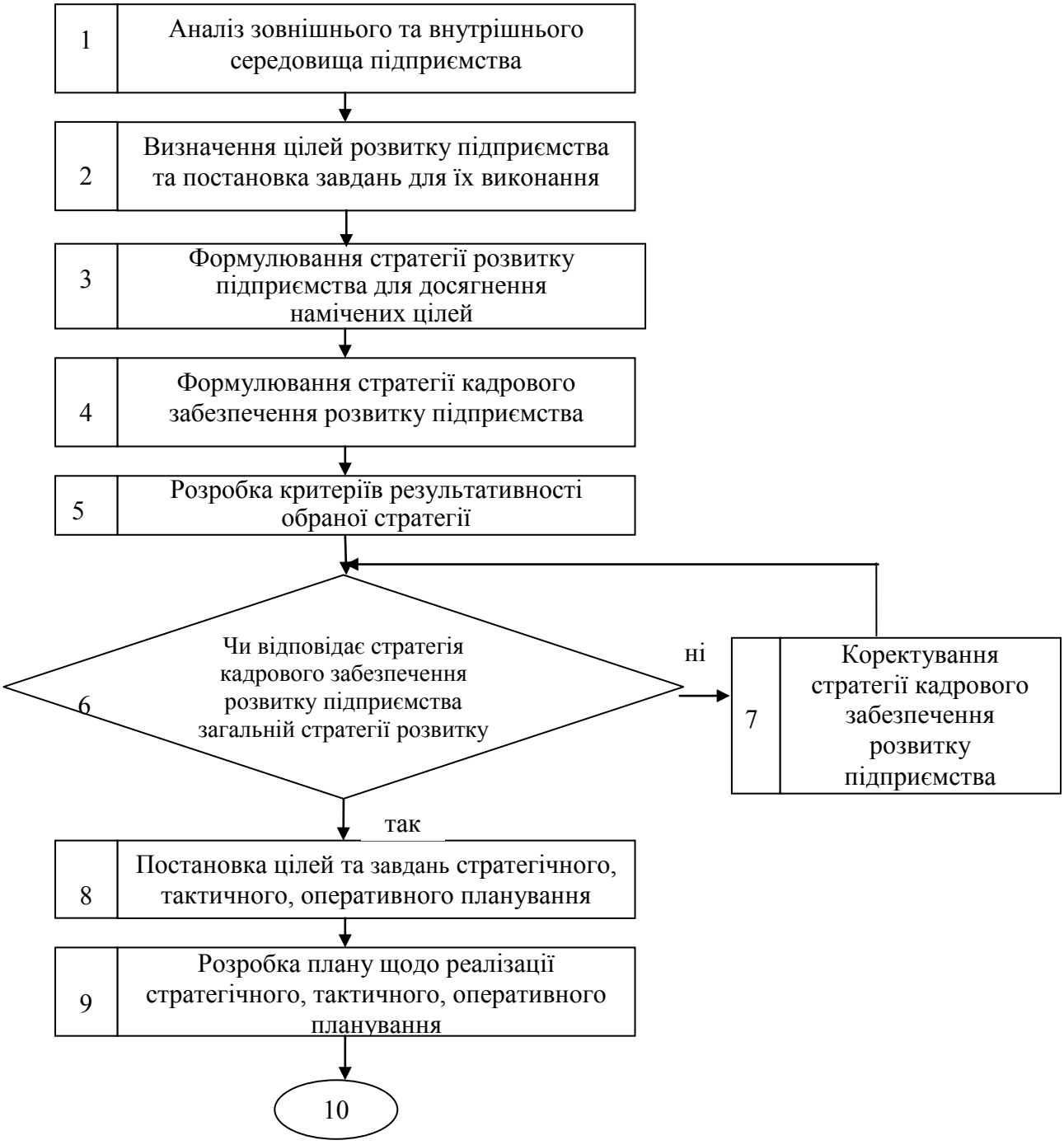
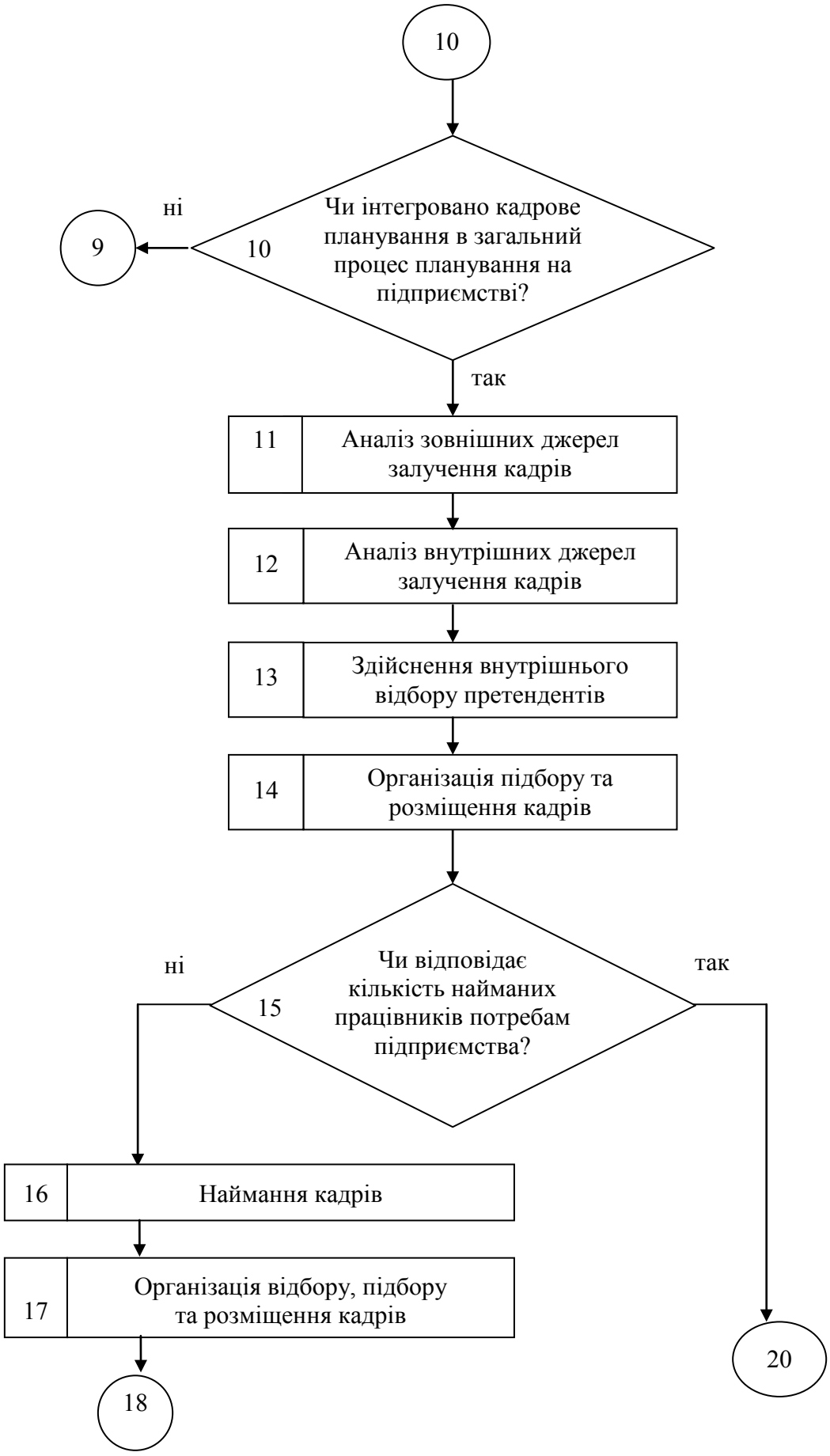
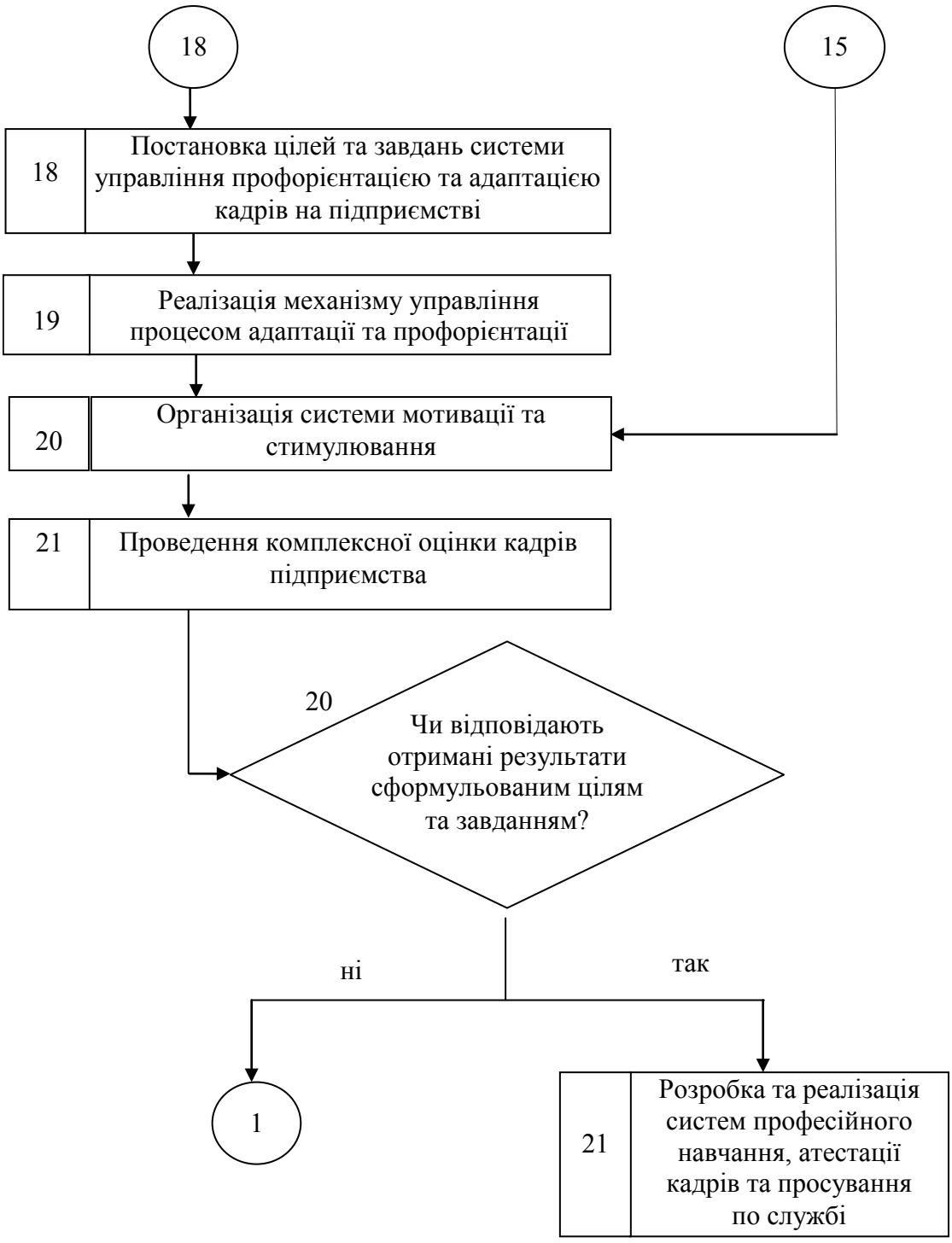


Рис. 1. Організаційна схема управління кадровим забезпеченням розвитку підприємства



Продовження рис. 1.



Продовження рис. 1.

– вибір менеджерів і фахівців, які зможуть очолити нові відділи та напрямки бізнесу при динамічному зростанні підприємства;

– оцінка готовності співробітника до просування на нову посаду;

– виявлення сильних і слабких сторін співробітників і кандидатів;

– оцінка сумісності співробітників;

– визначення потреби і можливостей співробітників у тренінгах, навчанні та розвитку;

– розробка рекомендацій щодо більш ефективного управління персоналом і введення нових співробітників на посаду;

– формулювання посадових обов'язків і вимог;

– оцінка інтелектуального потенціалу співробітників і кандидатів;

– виявлення причин неефективної роботи команди.

В процесі здійснення кадрового забезпечення розвитку підприємства важливим є відбір ключо-

вих критеріїв кадрового забезпечення для кожного окремого підприємства. Одним з ефективних методів рішення цієї задачі є метод аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій (МАІ) використовується у всьому світі для прийняття рішень у різноманітних ситуаціях: від управління на міждержавному рівні до рішення галузевих і приватних проблем у бізнесі, промисловості, охороні здоров'я та освіті. МАІ полягає в декомпозиції (розкладанні) проблеми на все більш прості складові частини і подальшій обробці послідовності тверджень особи, яка приймає рішення, за допомогою парних порівнянь. В результаті може бути виражений відносний ступінь взаємодії в ієрархії. Ці твердження потім виражаються чисельно. МАІ включає процедури синтезу багатьох тверджень, отримання

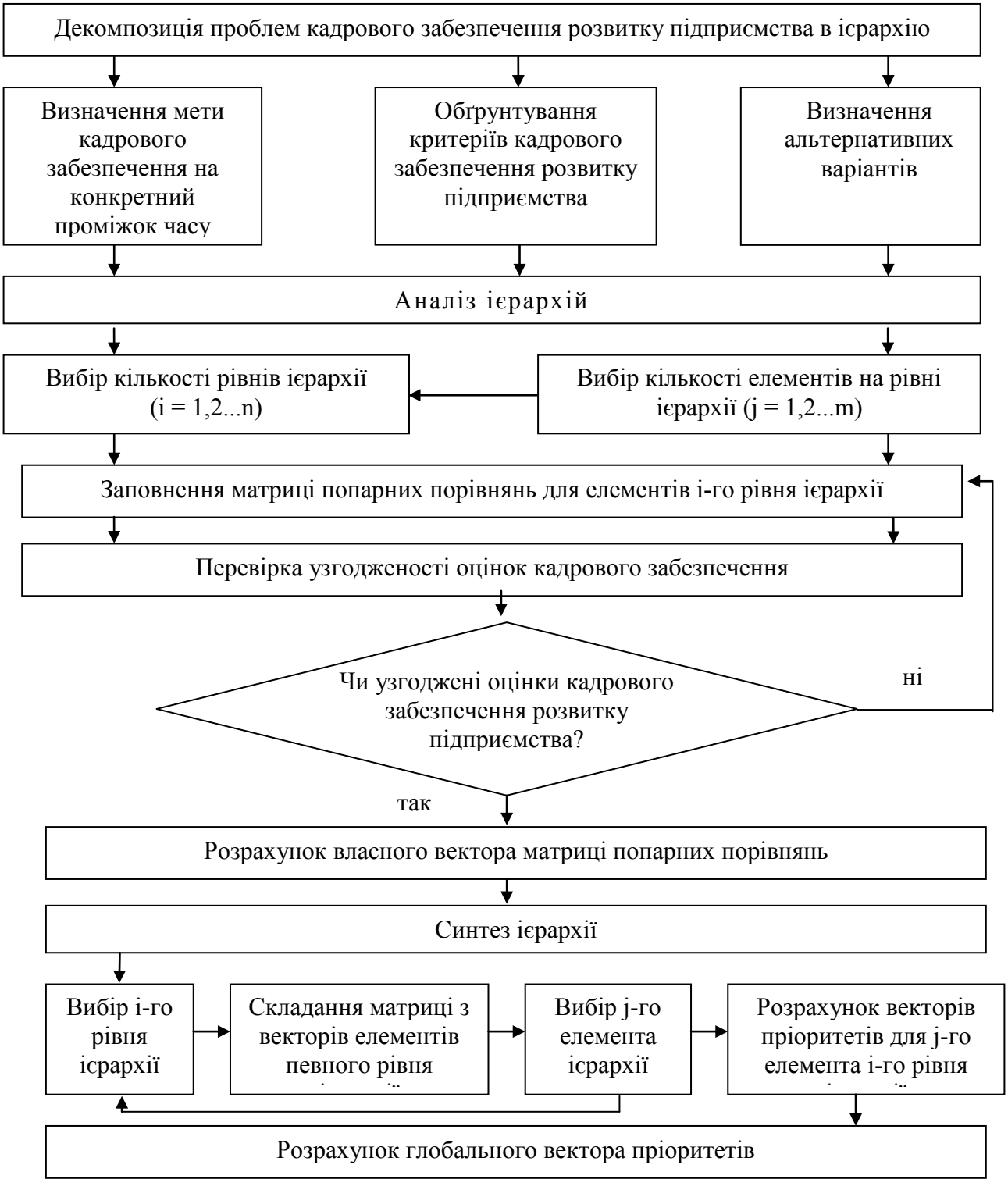


Рис. 2. Схема аналізу та синтезу ієрархії

пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень. Важливим є те, що отримані таким чином значення є оцінками в шкалі відношень, але відповідають так званим «жорстким» оцінкам. Використаємо МАІ для визначення впливу кадрового забезпечення на розвиток підприємства на прикладі машинобудівних підприємств. Укрупнена схема визначення впливу кадрового забез-

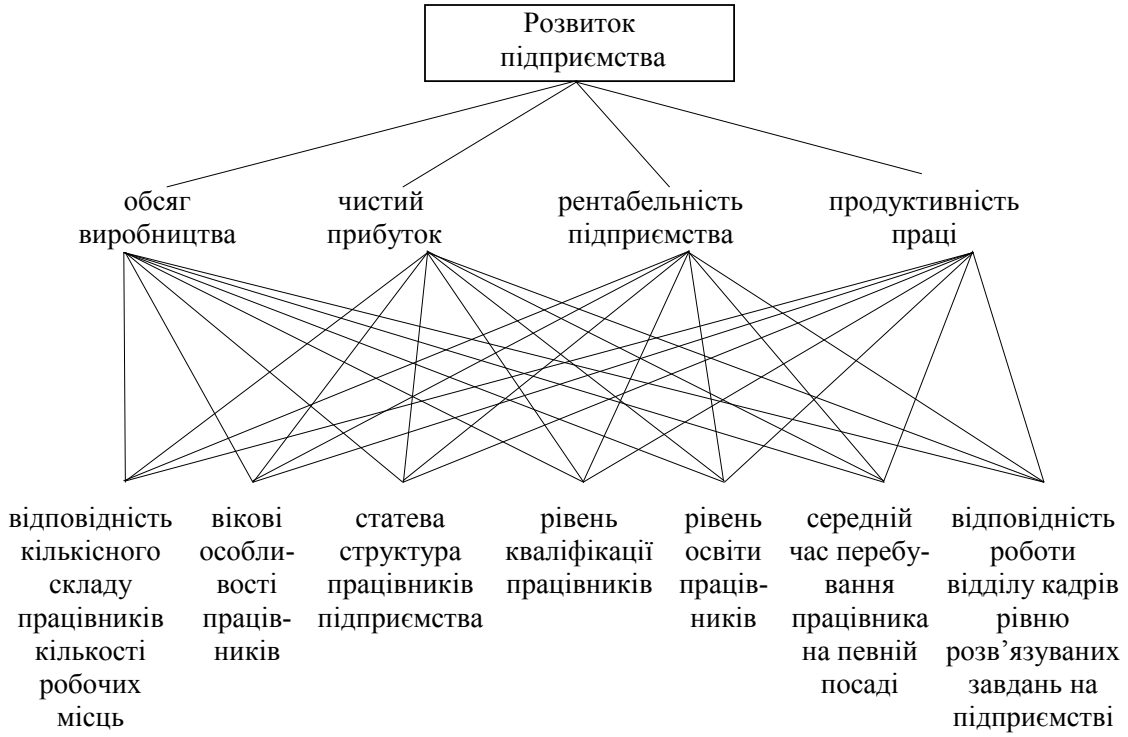


Рис. 3. Декомпозиція розвитку підприємства у зв'язку з кадровим забезпеченням

Таблиця 1

Матриця ієрархічної ваги альтернатив кадрового забезпечення розвитку машинобудівних підприємств

Підприємства	Альтернативи						
	Відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць	Вікові особливості працівників	Статева структура працівників підприємства	Рівень кваліфікованості працівників	Рівень освіти працівників	Середній час перебування працівника на певній посаді	Відповідність роботи відділу кадрів рівню розв'язуваних завдань на підприємстві
	Числове значення глобальних векторів пріоритетів						
ДП «Завод «Електроважмаш»	0,14	0,17	0,12	0,2	0,12	0,1	0,15
ТОВ «СКБ Укрелектромаш»	0,06	0,06	0,16	0,24	0,11	0,16	0,21
ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,08	0,08	0,35	0,15	0,08	0,19	0,07
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,06	0,08	0,31	0,22	0,13	0,11	0,09
ДП «Укрспецвагон»	0,11	0,07	0,15	0,31	0,11	0,13	0,12
ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод»	0,13	0,09	0,14	0,32	0,24	0,04	0,04
ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	0,1	0,1	0,12	0,27	0,27	0,08	0,06
Сумарна оцінка векторів глобальних пріоритетів за альтернативами	0,58	0,65	1,35	1,71	1,06	0,81	0,74

печення на розвиток підприємства за допомогою методу аналізу ієрархій подана на рис. 2.

Мета особи, що приймає рішення, являє вибір такого інструменту реалізації кадрового забезпечення, що в змозі забезпечити максимальний розвиток підприємства. В якості критеріїв розвитку підприємства приймемо наступні: обсяг виробництва, чистий прибуток, рентабельність підприємства, продуктивність праці. В якості альтернатив приймемо: відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць, вікові особливості працівників, статева структура працівників підприємства, рівень кваліфікації працівників, рівень освіти працівників, середній час перебування працівника на певній посаді, відповідність роботи відділу кадрів рівню розв'язуваних завдань на підприємстві.

З використанням критеріїв оцінки та альтернатив необхідно побудувати повну ієрархію з застосовуванням методу декомпозиції (рис. 3).

Після обробки даних за допомогою MAI маємо підсумкову матрицю ієрархічної ваги альтернатив за критеріями, яка подана в табл. 1.

Аналітичні розрахунки показали, що обрані показники впливу кадрового забезпечення на розвиток підприємства на думку експертів розташувалися за принципом пріоритетності у такій послідовності: рівень кваліфікації працівників, статева структура працівників підприємства, рівень освіти працівників, середній час перебування працівника на певній посаді, відповідність роботи відділу кадрів рівню розв'язуваних завдань на підприємстві, вікові особливості працівників, відповідність кількісного складу працівників кількості робочих місць. Отже, при формуванні кадрового забезпечення розвитку підприємства слід особливу увагу приділити якісним показникам розвитку кадрів, таким як кваліфікація працівників, статева структура та рівень освіти працівників.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження було запропоновано організаційну схему управління кадровим забезпеченням розвитку підприємства, виявлено та проаналізовано ключові показники кадрового забезпечення розвитку підприємства. Також з використанням методу аналізу ієрархій на прикладі машинобудівних підприємств виявлено вплив ключових показників кадрового забезпечення за ступенем ранжування на розвиток підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі основних заходів щодо підвищення кваліфікації працівників та методів щодо забезпечення оптимального кадрового складу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2003. – 312 с.

2. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

3. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

4. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник / Г. В Осовська, Крушельницька О. В. – К.: Кондор, 2008. – 224 с.

5. Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.

6. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

REFERENCES:

1. Maslov E. V. (2003) Upravlenie personalom predpriyatiya: Uchebnoe posobie [Enterprise personnel management]. Pod red. P. V. Shemetova. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk: NGAE i U, pp. 312. (in Russian)

2. Travin V. V., Dyatlov V. A. (2003) Menedzhment personala predpriyatiya [Enterprise personnel management]. Moscow: Delo, pp. 272. (in Russian)

3. Meskon H., Al'bert M, Khedouri F. (2000) Osnovy menedzhmenta [Management]. Per. s angl. Obshch. red. i vstup. st. L. I. Evenko. Moscow: Delo, pp. 704. (in Russian)

4. Osovs'ka G. V., Krushel'nits'ka O. V. (2008) Upravlinnya trudovimi resursami: Navch. posibnik [Human Resource Management]. Kyiv: Kondor, pp. 224. (in Ukrainian)

5. Genkin B. M. (2007) Ekonomika i sotsiologiya truda [Economics and sociology of labor]. Moscow: Norma, pp. 448. (in Russian)

6. Kolot A. M. (2002) Motivatsiya personalu [Economics and sociology of labor]. Kyiv: KNEU, pp. 337. (in Ukrainian)

Kotelnykova I.M.
Senior Instructor at Economics of Enterprise and Management Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

PERSONNEL PROVISION IN ENTERPRISE DEVELOPMENT

In modern conditions of enterprise development it is important to analyze its personnel provision. The article considers the concept of «personnel provision in enterprise development». Under personnel provision in enterprise development we mean the process of implementing management decisions to ensure staffing needs through a series of measures to achieve under certain conditions intended results.

Important stages in the management of personnel provision in enterprise development are setting goals and objectives that the enterprise wants to achieve in the implementation of this process; integration of personnel planning into the overall planning process at the enterprise; professional personnel orientation and adaptation; systems of material incentives and non-material motivation of personnel; comprehensive staff assessment.

In the process of personnel provision in enterprise development, it is important to select key personnel support criteria for each individual enterprise. One of the effective methods for solving this problem is the analytic hierarchy process. Analytic hierarchy process is used in this article on the example of machine-building enterprises. As criteria for the development of the enterprise the following were taken: production volume, net profit, profitability of the enterprise, labor productivity. As alternatives were accepted: the compliance of the quantitative composition of the employees with the number of jobs, age characteristics of employees, the gender structure of employees of the enterprise, the level of skills of employees, the level of education of employees, average time of the employee's stay in a certain position, the compliance of the personnel department with the level of solvable tasks in the enterprise.

Analytical calculations have shown that the selected indicators of the impact of personnel provision in enterprise development, according to experts, are based on the principle of priority in the following sequence: the level of qualifications of employees, the gender structure of employees of the enterprise, the level of education of employees, the average time of the employee's stay in a certain position, the compliance of the personnel department with the level of solvable tasks in the enterprise, age characteristics of employees, the compliance of the quantitative composition of the employees with the number of jobs.

So special attention should be paid to qualitative indicators of personnel development, such as qualifications of employees, gender structure and level of education of employees.