

УДК 658.310.8.012.32

Ю.М.КОТЕЛЬНИКОВА

Харківський національний економічний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналізується система управління кадрами на підприємстві як базового елемента системи управління підприємством та основного фактора його успішного функціонування в сучасних умовах орієнтації економіки України на ринкові відносини. Наводиться конкретизація таких понять, як “кадри”, “кадрове забезпечення”, “управління кадрами підприємства”, “система управління кадрами”. Визначаються принципи та методи побудови системи управління кадрами на підприємстві, її місце в системі управління підприємством, а також місце кадрового забезпечення в системі управління кадрами.

Підприємство – невід’ємна частина економіко-соціальної системи з економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. Система управління кадрами, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі.

Система управління кадрами забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке у теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного ресурсу – кадрів. Особливо зараз, коли модель людини являє собою комплексну модель – “людину економічну”, “людину психологічну”, “людину соціальну” [1-3], відсутність знань й навичок її застосування керівником підприємства може стати значною перешкодою на шляху до створення якісного потенціалу кадрів й забезпечення надійності діяльності підприємства.

Мета даного дослідження є визначення принципів та методів побудови системи управління кадрами на підприємстві, визначення її місця в системі управління підприємством, а також ролі кадрового забезпечення в системі управління кадрами.

Передусім вважаємо доцільним конкретизувати основні поняття, що будуть використовуватися у статті.

Кадри – основна одиниця організаційно-економічного механізму підприємства; працівники підприємства зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно-кваліфікаційними, половими, віковими та іншими характеристиками.

Кадрове забезпечення підприємства – здатність підприємства до реалізації потреб у людських ресурсах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів.

Управління кадрами підприємства – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів систе-

ми управління кадрами на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [5,7].

Система управління кадрами є реалізатором функцій управління кадрами та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління кадрами підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити на досягнення мети діяльність кадрів.

Система управління кадрами передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління кадрами, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [5, С. 90].

Головною метою системи управління кадрами є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Розробка й впровадження системи управління кадрами на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний "єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки кадрів (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям" [4, с.40], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Під філософією підприємства слід розуміти сукупність внутріорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин кадрів, систему цінностей та переконань, яку сприймають всі кадри, та яка підпорядкована глобальній меті підприємства [5, с.80].

Філософія управління кадрами є невід'ємною частиною філософії підприємства, її основою. Сутність філософії управління кадрами полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному підприємстві. Філософія управління кадрами розглядає процес управління кадрами з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору [5, с.80]. Завданням системи управління кадрами в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні кадрами підприємства та в найбільш повному задоволенні потреб працівників.

Система управління кадрами будується на ряді принципів (таблиця) і методів [5-7].

Методи побудови системи управління кадрами підприємства включають:

Принципи побудови системи управління кадрами

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обумовленості функцій управління кадрами цілям виробництва 2. Первинності функцій управління кадрами 3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління кадрами й функції управління кадрами 4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня 5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління кадрами 6. Прогресивності 7. Перспективності 8. Комплексності 9. Оперативності 10. Оптимальності 11. Простоти 12. Науковості 13. Ієрархічності 14. Автономності 15. Погодженості 16. Стійкості 17. Багатоаспектності 18. Прозорості 19. Комфортності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління кадрами на вирішенні основних задач 2. Спеціалізації 3. Паралельності 4. Адаптивності (гнучкості) 5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління кадрами на різних рівнях та різними спеціалістами 6. Безперервності 7. Ритмічності 8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, моментні спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);
- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісного аналізу, головних компонент, балансний, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);
- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісного аналізу, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – “банк” ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуваніх варіантів, функціонально-вартісного аналізу);
- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісного аналізу).

Для свого функціонування система управління кадрами підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під *організаційним забезпеченням* розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління кадрами й посадових осіб. Підрозділи – носії функцій управління кадрами – можуть розглядатися в широкому значенні як кадрова служба. Конкретне місце і роль цієї служби в загальній системі управління підприємством визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління кадрами та організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності, їх обсяг та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби. Вони також формуються в міру організаційного розвитку управління, нагромадження, фінансового, кадрового та інтелектуального потенціалу.

Під *інформаційним забезпеченням* системи управління кадрами розуміють сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню та формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [5, с.159]. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління важливим є установлення состава й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління. Інформаційне забезпечення служби управління кадрами підрозділяється на позамашинне та внутрішнє.

Під *технічним забезпеченням* системи управління кадрами підприємства розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів збору, ресстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання

інформації, а також засобів організаційної техніки [5, с.162]. Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати задачі керування з мінімальними трудовими й вартісними затратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані строки. Він повинен володіти інформаційною, програмною та технічною сумісністю вхідних засобів; адаптуванням до умов функціонування служби управління кадрами; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Під *нормативно-методичним забезпеченням* системи управління кадрами розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління кадрами та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом підприємства [5, с.170]. Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо питань управління кадрами.

Правове забезпечення системи управління кадрами складається з використання засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти управління кадрами з метою досягнення ефективної діяльності підприємства [5, с.180]. Основним завданням правового забезпечення системи управління кадрами є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин.

Систему управління кадрами вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з кадрами, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління підприємством. Система управління кадрами є базисом побудови системи управління підприємством (рисунки).

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства. Підсистема управління кадрами, будучи головним елементом системи управління підприємства, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення.



Місце системи управління кадрами в системі управління підприємством

Основними напрямками діяльності підсистеми управління кадрами є: стратегічне управління кадрами та кадровою політикою; управління плануванням кадрів; управління наймом, підбором та залученням кадрів; управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком кадрів; управління мотивацією кадрів; управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління кадрами.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових – залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою кадрів, а отже спричиняє активний вплив на систему управління підприємством та на підприємство в цілому, бо надає підприємству у основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом.

Система управління кадрами дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління кадрами з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства.

Таким чином, у статті було визначено місце системи управління кадрами в системі управління підприємством, подані принципи та методи системи управління кадрами на підприємстві, а також визначена роль кадрового забезпечення в системі управління кадрами.

На жаль, на багатьох підприємствах України побудова якісної системи управління кадрами за багатьма причинами залишається досить складною проблемою, що в кінцевому варіанті призводить до банкрутства цих підприємств, тому питання побудови ефективної системи управління кадрами залишається відкритим й потребує подальшої розробки й удосконалення.

1.Гринева В. Н., Бущая И. О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия // Економіка розвитку. Вип. 2 (22). – Харків: ХДЕУ, 2002. – С.65- 68.

2.Гриньова В. М., Зайцева О. Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. // Економіка розвитку. Вип.3 (31). – Харків: ХНЕУ, 2004. – С.66-70.

3.Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 431с.

4.Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. – 2004. – №21. – С.40-43.

5.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

6.Управление персоналом / И.П.Продиус, Т.А.Владимирова, Д.В.Запорожан, Ю.И.Продиус. – Одесса, 2001. – 251с.

7.Управление персоналом / Под ред. Б.Ю.Сербиновского, С.И.Самыгина. – М.: Приор: Эксперт. бюро, 1999. – 431с.

Отримано 22.12.2005

УДК 577.078

Ю.В.ГЛАЗУНОВ, канд. техн. наук

Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ

Визначається необхідність впровадження енергозберігаючих заходів відповідно до Комплексної державної програми енергозбереження України. Розглядаються основні принципи державної політики у сфері енергозбереження. Вказано на важливість підготовки загальнодержавних, регіональних та місцевих програм енергозбереження. Надано пояснення щодо важливості впровадження енергетичного менеджменту на підприємствах.

Стратегічною метою державної політики енергозбереження є вихід України на рівень передових держав з ринковою економікою щодо енергоємності валового внутрішнього продукту в цілому і окремих видів продукції, робіт та послуг. Досягнення цієї мети забезпечить зростання конкурентоздатності української економіки на світовому ринку та її динамічний розвиток, а також зменшення імпорту енергоресурсів до мінімально можливого рівня.

Крім того, політика енергозбереження в Україні спрямована на активний захист навколишнього природного середовища за рахунок зменшення техногенного навантаження на біосферу не лише підприємств-споживачів енергії, але й підприємств, що її генерують.

Реалізація Комплексної державної програми енергозбереження України має велике значення, оскільки вона забезпечує можливість отримання значних обсягів економії паливно-енергетичних ресурсів та підвищення загального рівня ефективності їх використання.

Мета зазначеної програми – визначення загального існуючого та перспективного потенціалу енергозбереження, розробка стратегії та пріоритетів його реалізації в матеріальному виробництві та сфері послуг, створення програми першочергових та перспективних заходів і