

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-34>

УДК 331.108

## Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві

**Дончак Л.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету

**Добіжа В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Тернопільського національного економічного університету

У статті досліджено теоретичні аспекти кадрового менеджменту на підприємстві. Розглянуто значення ефективного управління персоналом в економічному розвитку організації. Досліджено сутність поняття «кадровий менеджмент», його мету та основні задачі. Запропоновано, обґрунтовано основні напрями вдосконалення кадрового менеджменту, які передбачають реалізацію сукупності логічно-послідовних етапів робіт, спрямованих на забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент, кадри, персонал, удосконалення, мотивація, навчання.

Дончак Л.Г., Добіжа В.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье исследованы теоретические аспекты кадрового менеджмента на предприятии. Рассмотрено значение эффективного управления персоналом в экономическом развитии организации. Исследованы сущность понятия «кадровый менеджмент», его цель и основные задачи. Предложены, обоснованы основные направления совершенствования кадрового менеджмента, которые предусматривают реализацию совокупности логически-последовательных этапов работ, направленных на обеспечение эффективного стратегического развития предприятия.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, кадры, персонал, совершенствование, мотивация, обучение.

Donchak L.H., Dobizha V.V. IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

In the article theoretical aspects of personnel management of the enterprise. The impact of efficient human resource management on economic development of organization is considered. The essence of the concept of "personnel management", its purpose and main tasks was explored. Proposed and substantiated the main directions of improvement of personnel management that involves the implementation of the totality of logically successive stages of work aimed at ensuring effective strategic development of the enterprise.

**Keywords:** personnel management, staff, personnel, improvement, motivation, training.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап функціонування підприємства характеризується високим рівнем динамічності його зовнішнього та внутрішнього середовища. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення, оскільки підприємства, в яких працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний

потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексні методологічні та методичні дослідження із загальних проблем підготовки кадрів провели такі вчені, як, зокрема, В. Алексєєв, Ю. Балашов, В. Рижов, С. Батишев, В. Сидоров, А. Касаєв, М. Ковригін, С. Мочерний, Г. Щокін, Н. Гавкалова, В. Галенко. Багато аспектів підготовки кадрів у системі ринкових відносин розвинених країн досліджено зарубіжними вченими, такими як, зокрема, Т. Алфтан, В. Джиффорд, Дж. Кілінг, Б. Лапорт, Ф. Роджерс, Дж. Швейцер.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас сьогодні

недостатньо уваги приділяється дослідженню поняття кваліфікованої робочої сили та особливим аспектам розвитку кадрового менеджменту на підприємстві. Крім того, ринкові перетворення зумовлюють потребу подальшого поглибленого системного дослідження природи кваліфікації, сучасних тенденцій і закономірностей розвитку системи підготовки кадрів, а також розроблення механізму управління нею.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та основних напрямів удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від його конкретних працівників, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Саме тому для успіху підприємства та забезпечення високої його конкурентоспроможності необхідно правильно організувати працю підлеглих, причому необхідно постійно контролювати діяльність працівників з використанням різних ефективних методів управління персоналом, які засновані на наукових законах. Кадрові служби управління персоналом на підприємстві повинні складатися з висококваліфікованих працівників, здатних ефективно приймати різні управлінські рішення, отже, сприяти забезпеченню ефективності усього підприємства. Основна мета управління персоналом полягає у формуванні необхідної кількості та складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку господарюючого суб'єкта.

Саме за таких умов людина розглядається як важливий та цінний ресурс підприємства, а забезпечення ефективного кадрового менеджменту стало одним з основних завдань керівної ланки господарюючого суб'єкта.

Оскільки основним елементом кадрового менеджменту є кадри, а це поняття є тотожним таким поняттям, як «персонал» і «людські ресурси», то досить часто замість словосполучення «кадровий менеджмент» використовуються терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами».

Розглядаючи сутність поняття «кадри», відзначимо, що вони становлять основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та виконують

різноманітні виробничо-господарські функції [1, с. 148].

Цікавим є й той факт, що в багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних джерелах поняття «кадри» ототожнюється лише з певною категорією працюючих, а саме спеціалістами або робітниками високої кваліфікації та стажем роботи на цьому підприємстві. Наприклад, у Франції кадрами називають лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. Кадровий менеджмент спрямований визначати основну мету й принципи настанови в роботі з персоналом на тривалий період.

Варто зазначити, що економічна література сьогодні по-різному трактує поняття «кадровий менеджмент». Одні автори віддають перевагу меті й методам, за допомогою яких можна цю мету досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші вчені, розглядаючи кадровий менеджмент, базовою основою вважають змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління.

Так, на думку В. Галенко, кадровий менеджмент – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств [2, с. 26–27].

Німецька школа менеджменту, розглядаючи управління персоналом, дотримується дещо іншого підходу до цього визначення. Так, на їхню думку, кадровий менеджмент (менеджмент персоналу, економіка персоналу) є певною сферою діяльності, основними та важливими складовими елементами якої є визначення необхідної кількості працівників, залучення персоналу (вербування й відбір персоналу), залучення до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [3, с. 18].

Позитивної оцінки заслуговує думка Н. Гавкалової, яка під кадровим менеджментом розглядає процес спрямованої дії кадрової служби на працівників з метою формування умов для якісного розвитку персоналу промислового підприємства відповідно до наявних стандартів з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Основна мета та зміст задач кадрового менеджменту, на думку автора, наведені на рис. 1 [4, с. 7–8].



**Рис. 1. Мета й задачі кадрового менеджменту підприємства**

Децо інноваційний підхід до поняття кадрового менеджменту пропонує низка авторів, які розглядають цю категорію як пограничну галузь між інноваційним менеджментом та управлінням персоналом. У кадровій роботі, на їхню думку, об'єктом інноваційного менеджменту є процеси оновлення й розвитку, потреби й параметри кадрів, кадрових систем підприємств та інших соціально-економічних структур; суб'єктом інноваційного менеджменту виступають інноваційні складові кадрових і трудових служб підприємств, установ та організацій [5, с. 49].

Доцільно погодитися з тим, що оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування й розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії підприємства та працівників є стабілізація складу його персоналу. При цьому з урахуванням того, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників [6, с. 72; 7, с. 187].

Таким чином, кадровий менеджмент є одним з найважливіших напрямів діяльності

підприємства та вважається основним чинником підвищення його конкурентоспроможності, довгострокового розвитку, забезпечення ефективності виробництва, умовою завоювання стійких і лідируючих позицій на ринку. Нові ідеї, технології та устаткування не допоможуть досягти успіху в бізнесі без підготовлених, грамотних і лояльних співробітників [8, с. 143].

Сучасна практика роботи з персоналом в Україні не сприяє якісному оновленню персоналу, фахівців і керівників. Також слід відзначити відсутність на підприємствах єдиної дієвої системи роботи з кадрами, а особливо це стосується вивчення здібностей та схильностей працівників, їх професійного та посадового просування [9, с. 142–143].

Досвід роботи з персоналом на багатьох підприємствах показує, що забезпечення високого рівня якості працівників та формування позитивного клімату в колективах є важливими чинниками ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Активізація інноваційної діяльності на підприємстві є заслугою перш за все його

працівників. З'являються нові робочі місця, що потребує для підприємства висококваліфікованих кадрів, які здатні працювати в умовах нових технологій. Сьогодні виникла потреба формування нової дієвої системи роботи з кадрами, потрібна нова кадрова політика, впроваджувати яку повинні професіонали.

У чому ж полягає складність управління людьми? Для роботи з персоналом потрібно добре знати певні психологічні особливості кожного працівника. На жаль, людина може робити чимало помилок та виявляти свій характер, отже, порушувати атмосферу в колективі. Все це може негативно позначитись на діяльності підприємства. Тому проблема ефективного управління виробництвом є перш за все проблемою ефективною роботи з кадрами.

Кадровий менеджмент є не чим іншим, як гарантією успіху підприємства. Адже якісна робоча сила – це лише основа ефективною роботи суб'єкта господарювання, а для того щоб досягти бажаної результативності, необ-

хідно вміти правильно організувати працівників, сприяти позитивному клімату в колективі, забезпечити відповідними умовами праці тощо. Лише тоді підприємство зможе стати потужним суб'єктом, здатним вистояти жорсткі умови конкуренції та досягти стабільного стратегічного розвитку.

Підприємства кожного дня вимушені долати низку проблем, пов'язаних з управлінням персоналу, зокрема організацію відбору та найму працівників, їх звільнення, навчання та перепідготовки, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективності праці працівників. Вирішення цих та багатьох інших проблем насамперед залежить від організації та роботи кадрового менеджменту на підприємстві, від вибраної кадрової політики, рівня організації діяльності кадрових служб, які мають безпосередній вплив на систему управління персоналом підприємства [10].

Побудова ефективного кадрового менеджменту на підприємстві, на нашу думку, повинна здійснюватися поетапно з урахуванням сучасних умов розвитку економіки (рис. 2).

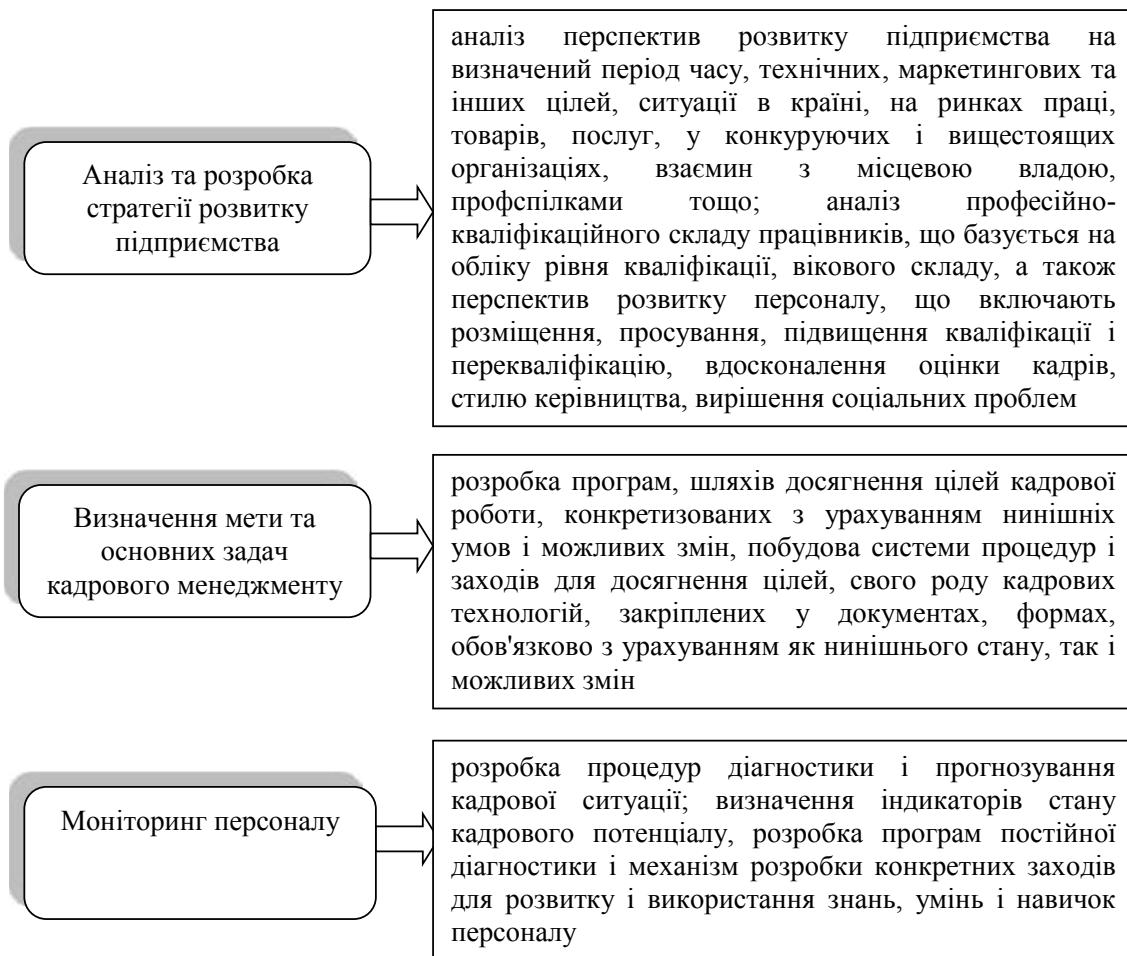


Рис. 2. Формування системи кадрового менеджменту підприємства

Система кадрового менеджменту на підприємстві вимагає постійного вдосконалення, основними напрямками якого, на наш погляд, мають бути:

- розробка ефективної кадрової політики;
- постійне вдосконалювання кадрової роботи на підприємстві;
- турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників;
- поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;
- чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати;
- усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоздатності підприємства;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
- створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;
- продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгового харчування; вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів;
- координація і контроль виконання намічених кадрових заходів;
- пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на підприємстві необхідно звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом.

1) Кадрове планування, відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації та кількості організації працівників, що вимагається.

2) Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання дають змогу виробити вимоги та критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні

посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дає змогу визначити ефективність самого процесу добору.

3) Система стимулювання дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) Організаційна культура об'єднує порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються під час встановлення критеріїв, використовуваних під час пошуку й добору нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти чинні в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку й добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але й забезпечити їхнє входження в організацію та вихід на необхідний рівень робочих показників.

6) Навчання є продовженням процесу добору й адаптації нових працівників. Воно спрямоване як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу ним установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того щоби зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою щодо пошуку й добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна ефективна структура служби управління персоналом.

Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання та психологічна служба. Ефективність діяльності щодо пошуку й добору нових працівників підвищується, якщо цей напрям роботи здійснюється під єдиним керівництвом та координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, від ведення кадрової документації до питань нормування й соціального захисту. Це дає змогу не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур під час пошуку й добору кадрів, але й

забезпечувати високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

Узагальнена структура системи кадрового менеджменту, складові елементи якої описані вище, наведена на рис. 3.

З метою вдосконалення роботи з управління кадрами на підприємстві необхідно чітко усвідомлювати, які програми з управ-

ління є першочерговими та вимагають постійного виконання та контролю якості (рис. 4).

**Висновки з цього дослідження.** Отже, під кадровим менеджментом доцільно розуміти сукупність методів, принципів, способів, які забезпечують основні напрями роботи з персоналом, сприяючи ефективності господарської діяльності підприємства. Для побу-



**Рис. 3. Узагальнена структура системи кадрового менеджменту на підприємстві**



**Рис. 4. Програми у сфері роботи з персоналом**

дови адекватного кадрового менеджменту необхідно мати чітке уявлення про цілі, норми й засоби вжиття кадрових заходів. Адже конкретизація місії, мети й принципів кадрової політики здійснюється саме в рам-

ках окремих кадрових заходів, спрямованих на досягнення відповідності персоналу задачам роботи організації, що проводяться з урахуванням конкретних задач етапу розвитку організації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 296 с.
2. Галенко В. Управление персоналом и стратегия предприятия. Санкт-Петербург: изд. СПбУЭФ, 2009. 212 с.
3. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
4. Перетятко А., Таряник О. Розробка ефективної системи управління персоналом. Персонал. 2008. № 1. С. 42–45.
5. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
6. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
7. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 186–189.
8. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 139–147.
9. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. 2009. № 8. С. 36–38.
10. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Персонал. 2009. № 1. С. 53–56.

#### REFERENCES:

1. Krushelnyczka O. V. Upravlinnya personalom : navch. posibnyk / O. V. Krushelnyczka, D. P. Melnychuk. – K. : Kondor, 2013. – 296 s.
2. Galenko V. P. Upravlenye personalom y strategyya predpriyatyya [Tekst] / V. P. Galenko. – SPb. : Yzd. SPbUEF, 2009. – 212 s.
3. Kornelyus N. HR-menedzhment: poysk, podbor, trenyng, adaptacyya, motyvacyya, dyscyplyna, etyka [Tekst] : per. s angl. / N. Kornelyus. – Dnepropetrovsk : Balans Byznes Buks, 2005. – 520 s
4. Peretyatko A. Rozrobka efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom / A. Peretyatko, O. Taryanyk // Personal. – 2008. – # 1. – S. 42-45.
5. Kulinich O. A. Kompleksnyy mexanizm kadrovogo menedzhmentu pidpriyemstva / O. A. Kulinich, N. I. Yesinova, L. M. Zareczka // Visnyk Xmelnyczkogo nacionalnogo universytetu. – 2016. – # 2, Tom 1. – S. 42-50.
6. Bakalo N. V. Efektyvnist upravlinnya kadrovoyu politykoyu pidpriyemstva, shho zdiysnyuye zovnishnoekonomichnu diyalnist / N. V. Bakalo, K. O. Struczka // Ekonomika i region. – 2016. – # 6 (61) – S. 71-75.
7. Goncharenko M. L. Osoblyvosti identyfikaciyi ta vykorystannya metodiv upravlinnya personalom organizaciyi / M. L. Goncharenko, V. V. Bugaj // Innovacijna ekonomika. – 2013. – # 2. – S. 186-189.
8. Redkva O. Z. Stan i perspektyvy rozvytku kadrovyyh sluzhb yak sub'yektiv kadrovogo menedzhmentu v organizaciyax / O. Z Redkova, L. P. Borysova // Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansy, pravo. – 2015. – # 1 (78). – S. 139-147.
9. Staxiv O. Motyvacijnyj potencial personalu v konteksti realizaciyi vymog mizhnarodnogo standartu upravlinnya yakisty ISO 9001 / O. Staxiv // Personal. – 2009. – # 8. – S. 36-38.
10. Lazorenko L. Osoblyvosti suchasnogo upravlinnya lyudskymy resursamy / L. Lazorenko // Personal. – 2009. – # 1. – S. 53–56.