

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**Малтиз В.В., к.е.н., доцент, Метельська Н.С.***Запорізький національний університет
Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

javiktorija@rambler.ru

Ключові слова:

кадри, кадрова політика, кадровий потенціал, управління кадрами, персонал, працівники підприємства, кадрова система, кадрові технології, методи оцінки кадрів.

Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства й цінним ресурсом інноваційного розвитку. Маючи особливі стратегічні й оперативні функції, людський чинник відіграє центральну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. В сучасних умовах виникає необхідність використання з максимальною продуктивністю наявного в організації людського потенціалу як головної конкурентної переваги, а кадровий менеджмент стає ключовою ланкою менеджменту організації, оскільки спрямовує ресурси організації на оптимізацію управлінських витрат і досягнення цілей організації шляхом актуалізації професійного, інтелектуального й інноваційного потенціалів співробітників організації. У статті розглянуто поняття «кадровий потенціал», основні підходи до його визначення, методи ефективного управління кадровим потенціалом, основні методи його оцінки та перспективи розвитку в сучасних умовах, а також сформовані основні шляхи оптимізації роботи положення кадрового потенціалу в Україні. Також у статті проаналізовано зміст таких категорій, як трудові ресурси, трудовий потенціал, кадровий потенціал, розглянуто наявні підходи до їх визначення. Визначено сутність кадрового потенціалу як сукупність наявних та потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства. Виділено головні складники кадрового потенціалу підприємства. Визначено основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Розглянуто основні принципи формування кадрового потенціалу на підприємствах. Визначено групи загальних та специфічних принципів, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Висвітлено складові процесу формування кадрового потенціалу. Розглянуто підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства. Визначено доцільність застосування різних методик оцінки в сучасних умовах. Запропоновано систему оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Можливість та необхідність оновлення кадрової сфери в період переходу до європейського стилю життя.

WAYS TO IMPROVE PERSONAL CAPACITY IN MODERN CONDITIONS**Maltyz V.V., PhD in economics, assistant professor, Metelska N.S.***Zaporizhzhia National University
Ukraine, 696000, Zaporizhzhia, Zhukovsky str., 66***Key words:**

personnel, personnel policy, personnel potential, personnel management, personnel, employees of the enterprise, personnel system, personnel technologies, methods of personnel assessment.

The staff is the most important functional subsystem of the enterprise and a valuable resource of innovative development. Having specific strategic and operational functions, the human factor plays a central role in intellectualizing and informing production. In modern conditions, there is a need to use with the maximum productivity available in the organization of human potential as the main competitive advantage, and personnel management becomes a key link in management organization, because it directs the resources of the organization to optimize management costs and achieve the goals of the organization by updating the professional, intellectual and innovative potential employees of the organization. In the article the concept of "human potential", the main approaches to its definition, methods of effective management of personnel potential, the basic methods of its estimation and prospects of development in modern conditions are considered, as well as the main ways of optimization of the position of personnel potential in Ukraine are formed. Also in the article the content of such categories as labor resources, labor potential, personnel potential is analyzed, existing approaches to their definition are considered. The essence of human resources potential is defined as a set of available and potential abilities and capabilities of the personnel of the enterprise, which are used or can be used at a certain point in time, in order to ensure the fulfillment of tasks of the perspective development of the enterprise. The main components of the

personnel potential of the enterprise are highlighted. The basic directions of increase of efficiency of use of personnel potential are determined. The basic principles of personnel potential formation at enterprises are considered. The groups of general and specific principles that influence the development of the personnel potential of the enterprise are defined. The components of the personnel potential formation process are considered. The approaches to assessing the personnel potential of the industrial enterprise are considered. The expediency of using different evaluation methods in modern conditions has been determined. The system of estimation of personnel potential of the enterprise is offered. Opportunity and need to update the personnel sphere during the transition to a European lifestyle.

Постановка проблеми

Кадровий потенціал залучений майже до всіх сфер господарювання. Компетенція персоналу є одним із важливих факторів ефективної діяльності підприємства. У зв'язку з цим постає питання удосконалення систем підбору й просування кадрів, виявлення нових методів оцінки кадрового потенціалу, регулярна перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації, обґрунтованого планування кадрів.

Українські підприємства все більше надають перевагу стратегічному плануванню. Стратегічне планування діяльності підприємства також включає в себе кадрову політику, а її основні пріоритети, завдання та напрями є важливим компонентом планування довгострокової діяльності підприємства.

Позитивний чи негативний досвід перетворень в економіці України в більшості випадків залежить від людей. Отже, йдеться про формування нового кадрового потенціалу, який здатний працювати в умовах сучасного ринку. Дане питання буде актуальним завжди, оскільки економічні умови постійно змінюються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемами дослідження розвитку формування, використання та відтворення займалося багато вчених, як зарубіжних, так і наших, вітчизняних. Великий венок у теорію та розробку кадрового менеджменту, а також діяльність кадрових служб зробили: Грехем Х.Т., Беннет Р. [1], Стредвик Дж., Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С.[2], Гібсон Дж.Л., Шермерорн Дж., Хайт Дж., Осборн Р., Торп С., Кліффорд Дж. та ін. Ці автори розглядали вплив світових тенденцій на розвиток кадрового менеджменту та формування оцінки ефективності кадрового потенціалу.

У сучасних умовах зацікавленість питаннями розвитку кадрового потенціалу, кадрового менеджменту та кадрових служб значно зросла, тому також є достатньо сучасних науковців, які цікавилися

даним питанням: Базарова Т.Ю., Єршоміна Б.Л. [3], Весніна В.Р., Кібанова А.Я., Одегова Ю.Г., Шекшні С.В., Щербіні В.В., Адамчука В.В., Афоніна А.С. та ін.

Але незважаючи на високу популярність цих питань серед вчених, не виявлено єдиного комплексного підходу щодо формування кадрового потенціалу, який розглядається з економічної, правової, психологічної, управлінської точок зору. Це призводить до труднощів у розробці однієї науково обґрунтованої моделі, яка б урахувала специфіку діяльності підприємств та формувала б рекомендації до оптимізації кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підвищення ефективності діяльності підприємства переважно залежить від уміння управляти кадрами. Ядром підприємства завжди були висококваліфіковані фахівці, яких потрібно стимулювати та мотивувати. Для цього й створюється система управління кадровим потенціалом. Вона формується державою й підприємством та виражається фахівцями, які виконують усі функції управління. Виходячи з цього, є необхідність розвитку кадрового потенціалу (внутрішнього та зовнішнього; це залежить від його орієнтації на особистий персонал підприємства або на зовнішнє середовище при формуванні кадрового складу.

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління. Кадровий потенціал формується об'єднанням та інтенсивними змінами певних моментів у житті людини. Існує багато підходів вчених щодо визначення цього поняття. Думки різних вчених відображені нижче (табл.1).

Таблиця 1 – Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»

Автори	Визначення
Л.Б. Балабанова [4]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства в його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей та інтересів.
Т.В. Берглезова [5]	Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Н.С. Краснокутська [6]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

Продовження таблиці 1

С.В. Маслов [7]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їхні фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички.
В.Н. Слиньков [8]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк [9]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Проаналізувавши всі визначення, на нашу думку, можна зробити висновок, що кадровий потенціал – це комплекс особистих і професійних навичок та умінь працівників, які можуть позитивно впливати на діяльність підприємства (організації), підвищувати ефективність та продуктивність його роботи.

Слід зазначити, що для ефективного управління кадровим потенціалом потрібні :

- повага до співробітника, його професійних особливостей, моральних та лідерських якостей;
- відповідальність кожного співробітника: кожен повинен особисто розуміти, чим він конкретно займається в компанії;
- єдиноначальність в організації: необхідно знати, кому співробітник підпорядковується, які міри відповідальності до нього можуть бути застосовані;
- мотивація, коли всі без винятку співробітники за свої успіхи повинні заохочуватися морально та матеріально;

- якість праці, при цьому стягнення не повинні принижувати гідність співробітника, а показати йому шкоду та наслідки його неправильних вчинків [10, с.280].

Визначили, що методів оцінки кадрового потенціалу підприємств існує велика кількість. У результаті дослідження ми не виявили універсального і комплексного методу оцінки кадрового потенціалу, кожен з існуючих методів має ряд переваг і недоліків. При виборі методики оцінки кадрового потенціалу необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, кількість персоналу та інші не менш важливі аспекти. Економічній науці відомі поділ методів оцінки кадрового потенціалу підприємства залежно від об'єкта оцінки на оцінку потенційних та реальних співробітників. Головні методи оцінки кадрового персоналу підприємства наведено на рис. 1.

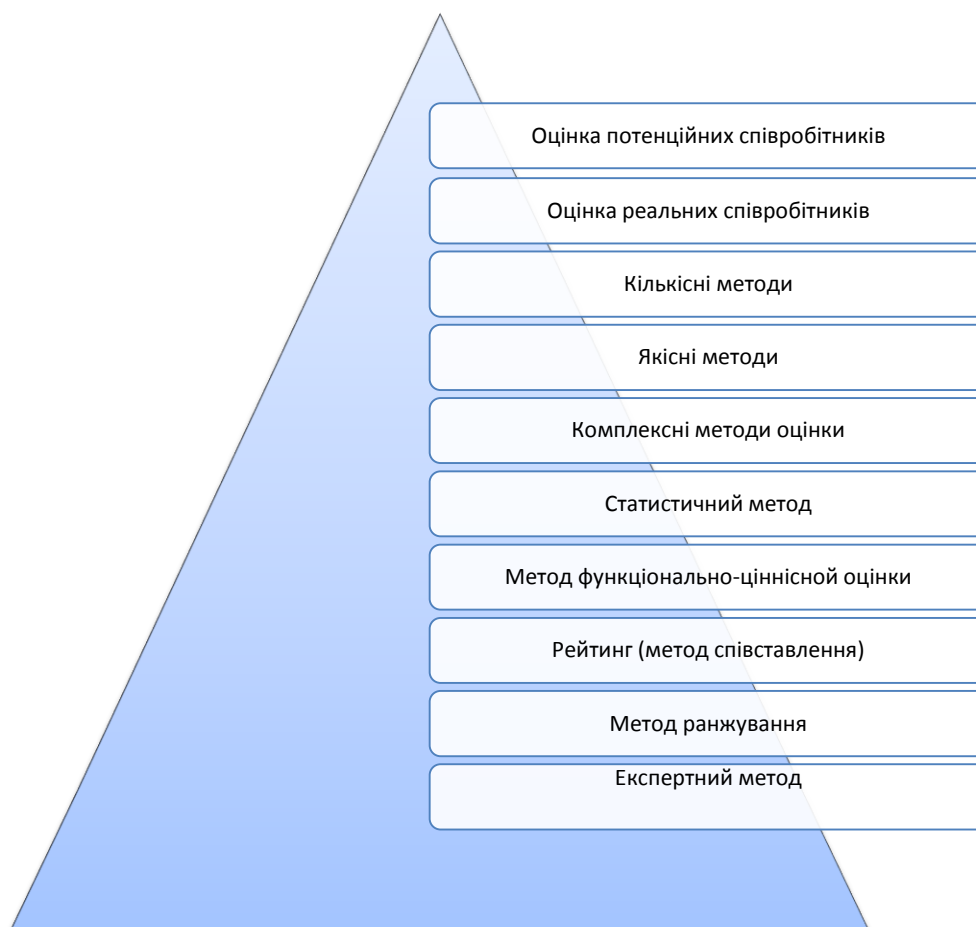


Рис. 1. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства [11 с.199].

Метод оцінки потенційних співробітників потрібен для того, щоб зрозуміти, чи відповідає кваліфікація людини вимогам вакантної посади, коли здійснюється прийом на роботу.

Оцінка дійсних робітників потрібна для аналізу роботи окремих співробітників чи відділів. Під час цієї оцінки аналізують продуктивність роботи, виявляють недоліки та коректують кадровий склад.

Кількісні методи визначають кількісні показники результатів праці, обсяги та строки виконання робіт. Як показники можна використовувати обсяг виготовленої та реалізованої продукції, її якість, продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, показники ефективності праці персоналу.

Якісні методи оцінки використовують для оцінки особистих та професійних якостей співробітника. Показниками такої оцінки є: структура персоналу, рівень кваліфікації, дисципліна, плінність кадрів, затрати на 1 працівника, виконання планів та ін.

Комплексний метод оцінки поєднує в собі якісний та кількісний підходи [12, с. 252].

Статистичний метод оцінки спирається на статистичні дані про продуктивність окремих структур та за цими даними дає оцінку роботі цих структур. У методі функціонально-ціннісної оцінки мається на увазі проведення оцінки в ціннісному вираженні. Рейтинг допомагає порівняти працівник однієї категорії та професії та в результаті зробити висновки щодо підвищення або пониження по кар'єрній сходинці співробітника. Метод ранжування оснований на присудженні тарифно-кваліфікаційних розрядів для робітників та категорій для працівників. Експертний метод оцінки проводиться професіоналами [12, с. 201].

Отже, оцінка кадрового потенціалу може проводитися різними методами, при виборі одного єдиного методу підприємство повинно враховувати їх відповідність ряду вимог: універсальність застосування, масштабність досліджень, порівнянність та множинність описів результатів, об'єктивність та наукова обґрунтованість.

Аналізуючи сучасний стан України, у період політичних та соціально-економічних суперечок, слід зауважити, що існуюча нестабільність у країні впливає на зміну кадрової сфери суспільства. Це зумовлюється тим, що в період реформування держави та суспільства неможливо обійтися без відповідного кадрового забезпечення. А також однією з причин є інтеграція з ЄС, яка може гальмуватися кадровим голодом, оскільки молоді спеціалісти виїжджають за кордон на заробітки, доки в країні фінансово-економічна криза. Сьогодні існує нагальна потреба в адаптації до швидких змін політичного та економічного становища України кадрового потенціалу країни.

Пропонуємо розглянути чотири можливі варіанти розвитку кадрового потенціалу:

1. У першому випадку можлива заміна старих кадрів новими, але кадрова політика та система не

змінюються. Нові кадри дуже швидко звикнуть до старої системи, «приймуть правила гри», і все залишиться на своїх місцях.

2. Другим варіантом розвитку подій є саме зміна кадрової політики, яка перетворює усю кадрову систему державного управління та місцевого самоврядування. До того ж зміниться низка законодавчих актів, що може призвести до революції.

3. Третій варіант зміни кадрового потенціалу може зумовлюватися змінами кадрової політики, але у технологічному плані, тобто всі кадрові процеси реалізуються шляхом розробки та впровадження кадрових проектів, кардинального оновлення кадрів стосовно вимог часу.

4. Четвертий варіант характеризується масштабними кадровими змінами, що охоплює три попередні варіанти та веде до реформування суспільства та держави загалом.

Розвиток подій у країні веде до розвитку і у сфері кадрового потенціалу, отже, у третьому та другому варіантах, зміни кадрового потенціалу призведуть до більш масштабних змін у державі, тоді як перший і другий варіанти не несуть в собі ніяких кардинальних змін управлінської сфери.

Зміни кадрової структури в країні охоплюють такі процеси, як кардинальна зміна системи цінностей, яка регулює кадрову сферу суспільства, зміну кадрової політики та системи, зміну кадрових технологій та, зрештою, зміну кадрів [13].

Науковці у своїх працях зазначають, що в умовах переходу до європейського стилю життя кадрова сфера припускає такі зміни, як:

1. Перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами. До речі, на підприємствах України вже почали застосовувати такий метод управління. Саме управління кадровими ресурсами поєднує: 1) оцінку наявних кадрових ресурсів; 2) прогноз майбутніх імовірних потреб у трудових ресурсах; 3) розробку програм задоволення необхідних для реалізації короткотермінових та перспективних цілей [14, с. 182].

2. Повне оновлення трудового законодавства.

В Україні треба сформувати нову систему законів щодо кадрової політики з урахуванням всіх особливостей.

3. Масштабне інвестування у професійну підготовку працівників. [14, с. 81].

4. Упровадження кадрового менеджменту. Це допоможе задовольнити потреби підприємств у висококваліфікованих кадрах і ефективно їх використовувати з урахуванням можливостей самореалізації кожного окремого співробітника.

5. Упровадження кадрових технологій. Важливо підключити можливості науки та наукових досліджень, вивчити попередній досвід та впровадження інновацій.

6. Забезпечення кадрової безпеки держави. Насамперед, посилити захист прав людини та уникнути міграції.

На нашу думку, для того щоб мати високий кадровий потенціал у нашій країні, треба гідно оцінювати кожну людину окремо та піднімати рівень життя суспільства загалом.

Для цього допоможуть такі заходи, як:

- оновлення системи навчання, що дозволить вивчати нові програми та здобувати нові навички, які потрібні й актуальні в сучасних умовах господарювання;
- давати можливість молодим кадрам без досвіду проявити себе та підтримувати їх;
- розробка кадрових інновацій в сфері технологій;
- гідні зарплати;
- прояв уваги до прагнень молоді.

Зараз в Україні є гідна молодь, яка становить високий кадровий потенціал. Запропоновані заходи допоможуть підвищити кадровий потенціал країни та знизити відтік фахівців і молоді закордон.

Висновки

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною будь-якого сучасного підприємства та всіх держав. Він полягає у підвищенні кваліфікаційного рівня, постійного оновлення знань, стимулюванні та мотивації кожного працівника до досягнення цілей організації. Залучення до роботи професіоналів дозволить підприємствам виходити на високий рівень та бути конкурентоспроможними в діловому економічному світі.

У сучасних економічних умовах цю сферу потрібно розглядати як пріоритетну. Потрібно розробити наукові дослідження та нові процеси управління, способи добору кадрів, нормативно-правову базу, удосконалити процеси професіоналізації. Саме тоді, незважаючи на тимчасове складне становище України, ми зможемо забезпечити ефективність і результативність сфери регулювання кадрового потенціалу країни.

Література

1. Грехем Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598с.
2. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учебник. Москва : Дело и Сервис, 2004. 752 с.
3. Торп С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 224 с.
4. Балабанова Л.Б. Управление персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. № 8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. Москва: Инфра-М, 2003. 312 с.
8. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.
9. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
10. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. Москва: Волтерс Клувер, 2005. С. 321.
11. Кондаурова А. А. Методы оценки кадрового потенциала: сб. научных трудов XI Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: НГПУ, 2015. С. 199-201.
12. Кузьмин М. А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала. *Экономические науки*. 2011. № 78. С. 251-255.
13. Социологическая энциклопедия: в 2-х т. Москва : Мысль, 2003. Т.1. 694 с.
14. Бабосов Е.М. Социология управления: учеб. пособ. Минск: ТетраСистемс, 2002. 288 с.
15. Салмон Р. Будущее менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 298 с.

References

1. Hrekhem, Kh.T. (2003). *Upravlenye chelovecheskymy resursamy [Human Resources Management]*. Moskva: YuNYTY-DANA [in Russian].
2. Torrynhton, D. (2004). *Upravlenye chelovecheskymy resursamy [Human Resources Management]*. Moskva: Delo y Servys [in Russian].
3. Torp, S. (2002). *Kouchynh: rukovodstvo dlia trenera y menedzhera [Coaching: a guide for a trainer and manager]*. Sankt-Peterburh: Pyter [in Russian].
4. Balabanova, L.B. (2006). *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*. Kyiv: Profesional [in Russian].

5. Berhlezoza T.V. (2005). Problemy upravleniya protsessamy formirovaniya y yspolzovaniya kadrovoho potentsyala predpriyatiya [Problems of managing the processes of formation and use of personnel potential of the enterprise]. *Problemy predprinyimatelstva v ekonomike Rossyy – Problems of entrepreneurship in the Russian economy*, 8. Retrieved from URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> [in Russian].
6. Krasnokutskaya, N.S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and evaluation]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
7. Maslov, E.V. (2003). *Upravlenye personalom predpriyatiya [Personnel management]*. Moskva: Ynfra-M [in Russian].
8. Slynkov, V.N. (2007). *Personal y eho menedzhment: praktychni rekomendatsii [Personnel and its management: practical recommendations]*. Kyiv: KNT [in Ukrainian].
9. Fedonin, O.S. (2003). *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and evaluation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Hrytans, Ya.M. (2005). *Orhanizatsyonnoe proektirovanie i restrukturyzatsiia (reynzhynrynh) predpriyati i kholdinhov: ekonomicheskie, upravlencheskie i pravovye aspekty [Organizational design and restructuring (reengineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects]*. Moskva: Volters Kluver [in Russian].
11. Kondaurova, A.A. (2015). *Metody otsenky kadrovoho potentsyala [Methods for estimating human potential]: Proceeding of the XI International Scientific and Practical Conference*, (pp. 199-201). Novosybyrsk: NHPU [in Russian].
12. Kuzmyn, M.A. (2011). *Metodycheskiye podkhody k otsenke kadrovoho potentsyala [Methodical Approaches to the Assessment of Personnel Potentials]*. *Ekonomycheskiye nauky – Economic sciences*, 78, 251-255 [in Russian].
13. *Sotsyolohycheskaia entsyklopediya [Sociological Encyclopedia] (2003)*. (Vols. 1-2). Moskva: Mysl [in Russian].