

тивної взаємодії за вертикаллю «центр—регіони», диференціації регіонів за рівнем конкурентоспроможності та якості життя людей.

Державне регулювання економіки в Україні сьогодні має особливу увагу приділяти розробці і активному проведенню такої регіональної політики, яка б сприяла і створювала відповідні умови щодо вирішення органічної сукупності проблем: економічний розвиток усіх областей і регіонів країни, комплексний розвиток усіх територій у відповідності до такої структури економіки, яка б відповідала сучасному науково-технічному прогресу, поліпшення умов праці (в напрямку розвитку змісту праці та її сучасних видів), покращення умов життєдіяльності людей, розвитку їх виробничого, творчого, людського потенціалу. Саме це буде свідчить за результативну працю держави над розбудовою соціально-орієнтованої ринкової економіки, соціальної справедливості у суспільстві.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2007

УДК 331.108

**Б. Г. Базилюк**, КНЕУ імені Вадима Гетьмана

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

*АНОТАЦІЯ. В статті обґрунтовується необхідність формування базових елементів кадрового потенціалу як основи для розв'язання задач розвитку виробництва та забезпечення його високопрофесійними кадрами. Виходячи з того, що формування базових елементів персоналу відбувається під впливом факторів прямої і опосередкованої дії, в роботі пропонується технологія формування відповідних базових елементів на основі застосування інструментів впливу на мотивацію персоналу у поліпшенні їх якісних характеристик.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Кадровий потенціал, базові елементи кадрового потенціалу, якість персоналу, інструменти впливу на формування якісних характеристик кадрів.

В сучасних умовах ринкової економіки в Україні актуалізується потреба застосування новітніх управлінських технологій, які дозволяють мобілізувати кадровий потенціал суб'єктів господарювання та досягати високого рівня їх конкурентоспроможності. Специфічною ознакою кадрового ресурсу є те, що він має

рушійну дію на всі інші матеріальні елементи виробничого процесу, що створює передумови якісного виробничого відтворення. Відтак, технологія раціонального керування базовими елементами кадрового потенціалу, дозволяє значно підвищити ефективність роботи підприємства та суттєво збільшити продуктивність праці, що в кінцевому підсумку забезпечує важливі конкурентні позиції підприємства на ринку.

Загальновідомо, що до базових елементів кадрового потенціалу відносяться: освіта, професійна підготовка, здоров'я, фізичні кондиції.

Зовнішні характеристики, тощо. Відтак сукупність базових ознак персоналу визначає загальну характеристику якості кадрового потенціалу підприємства, реалізація якого має забезпечувати вирішення нагальних виробничих завдань. В залежності від професії вимоги до базових елементів кадрового складу підприємства можуть змінюватись, висуваючи на перше місце окремі, більш значущі з них для конкретного робочого місця, дані. У зв'язку з цим перед менеджментом постає складне управлінське завдання прийняття рішень з раціоналізації використання вказаних елементів кадрового потенціалу в умовах відносно обмеженої можливості впливу на них. Це вимагає розробки відповідної управлінської технології, яка б дозволила ефективно впливати на базові елементи кадрового потенціалу персоналу шляхом створення відповідних умов, за яких базові якості дістали б своє найбільше розкриття.

Метою застосування цієї технології є отримання найвищого результату виробництва від впровадження заходів щодо поліпшення базових елементів кадрового потенціалу підприємства. Дана управлінська технологія передбачає мобілізацію фінансових, адміністративних та організаційних засобів її реалізації, які будуть компенсовані за рахунок отриманого синергетичного ефекту, проявленому у досягненні підприємством кращих показників роботи.

Завданнями раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу є:

- визначення потреби у відповідному кадровому забезпеченні виробництва;
- оцінка можливостей фінансового забезпечення щодо підтримки та покращення базових характеристик кадрового потенціалу;
- формування технологічних напрямків реалізації заходів щодо підвищення якості базових елементів кадрового потенціалу;

— визначення фінансових та адміністративно-організаційних засобів покращення базових елементів кадрового потенціалу;

— створення сприятливих умов для самовдосконалення та розробки базових елементів кадрового потенціалу.

В основу реалізації зазначеної технології мають бути покладені принципи: планування, організації, стимулювання, синергії та контролю.

*Принцип планування* в технології раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу проявляється у ретельному вивченні складеної структури якісної та кількісної потреби в кадрах та подальшій роботі із залученими на робочі місця кадрами з метою пристосування їх можливостей відповідно до потреб виробництва. Важливим у реалізації цього принципу є необхідність передбачення та прогнозування змін кадрового складу, які пов'язані з рухом кадрів, та завчасного попередження кадрового дефіциту. На великих підприємствах доцільно розробляти відповідні плани дій із вказаними прогнозами якісного та чисельного складу працівників та конкретні заходи щодо їх виконання.

*Принцип організації* у технології раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу передбачає побудову раціональної розстановки кадрів на робочі місця у відповідності до їхніх базових характеристик.

*Принцип стимулювання або активізації* у технології раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу передбачає застосування засобів, які підсилюють дію базових якостей кадрового потенціалу. Йдеться про важелі матеріального заохочення, які налаштовують працівників на поліпшення їхнього фізичного стану, кваліфікації, освіти тощо.

*Принцип синергії* проявляється у посиленні загальних результатів діяльності підприємства при впровадженні заходів (які потребують вкладення відносно невеликих коштів), спрямованих на поліпшення базових елементів та створення кадрового потенціалу нової якості.

*Принцип контролю* здійснюється з метою виявлення правильності застосування заходів поліпшення базових елементів кадрового потенціалу та встановлення ступеня відповідності цих заходів меті і завданням управління виробничим процесом. Контроль забезпечується методами статистичного і порівняльного аналізу запланованих та фактично досягнутих показників поліпшення окремих базових елементів кадрового потенціалу у співставленні з оцінкою досягнення поставлених управлінських цілей.

Методи реалізації вказаних принципів можуть бути прямої та опосередкованої (заохочувальної) дії. До прямих методів форму-

вання базових якостей персоналу слід віднести методи забезпечення штатного розкладу відповідним набором базових елементів (у разі встановлення відповідних критеріїв та вимог до базових характеристик певної посади) та визначення системи окладів відповідно до професійно-ділових якостей працівників. Методи заохочувальної дії передбачають застосування інструментів та важелів розширеного фінансування або самофінансування поліпшення базових характеристик персоналу (у разі заохочення певного типу поведінки).

Наприклад, прямим методом формування бажаного набору базових елементів кадрового потенціалу на підприємстві є відбір та розстановка кадрів згідно до вимог фізичних та професійних характеристик існуючих посад. Заохочувальні методи спрямовані на створення умов саморозвитку існуючого кадрового складу відповідно до вимог виробництва. Інструментами такого заохочення може бути призначення додаткової оплати за відсутність перебування на лікарняному, доплата за здоровий спосіб життя (відсутність звички до паління, відсутність зайвої ваги, неживання алкоголю тощо), фінансування активного способу життя та оздоровлення тощо. Очевидно, що таким чином підприємство буде виконувати важливу соціальну функцію підтримання високого рівня дієздатності населення.

Прикладом практичної корисності та доцільності технології раціоналізації базових елементів кадрового потенціалу можна вважати поступове впровадження в окремих національних компаніях так званого «соціального пакету» (як елементу адаптації зарубіжного досвіду) при наймі на роботу. Для кожної компанії набір «соціального пакету» варіюється відповідно до її фінансових можливостей і може пропонувати працівникам безкоштовне відвідування спортивних закладів, щомісячне отримання вітамінів, медичне страхування та діагностику в найкращих медичних закладах тощо.

Забезпечення виконання вказаних завдань та досягнення позитивного впливу базових елементів кадрового потенціалу підприємства на його конкурентоспроможність передбачає використання комплексу інструментів фінансової та адміністративно-організаційної політики підприємства, серед яких головними слід вважати наступні.

*1. Стимулювання підтримки оптимального фізіологічного стану та зовнішнього вигляду працівника:*

— здійснення доплат за дотримання ділового стилю та відповідність організаційній культурі даного підприємства;

— встановлення премій за відсутність пропущених на лікарняному робочих днів;

— формування системи грошових доплат та премій за відсутність зайвої ваги, паління, вживання алкогольних напоїв тощо;

— здійснення часткової або повної компенсації (при наявності підтверджуючих документів) плати за відвідування спортивних закладів;

— для працівників окремих професій (наприклад, представницького характеру) введення компенсаційних виплат за підтримання ділового стилю або належного зовнішнього вигляду (придбання відповідного одягу, відвідування іміджевих салонів тощо).

### *2. Здійснення цілеспрямованої кадрової політики підприємства:*

— сприяння формуванню базових елементів кадрового потенціалу згідно з потребами та вимогами підприємства шляхом формування чітких критеріїв та вимог до базових елементів кадрової структури;

— запровадження «соціального пакету» у відповідності до фінансових можливостей підприємства при наймі на роботу в організацію;

— впровадження механізму надання додаткових пільг та виплат за підтримання високої організаційної культури підприємства як форми кредиту, який має бути поверненим у випадку порушення встановлених в організації правил поведінки;

— запровадження механізмів медичного страхування та фізичного стану кадрів, а також профілактичного попередження захворювань у профільних медичних установах.

### *3. Стимулювання ділової активності:*

— запровадження диференційованого преміювання за підвищення професійної майстерності, яке виконується працівником самостійно за власною ініціативою і яке суттєво дозволяє поліпшити якість та збільшити обсяги виконуваних працівником робіт;

— введення практики участі в семінарах, у міжнародних тренінгах з підвищення кваліфікації, отримання другої освіти тощо;

— створення в межах підприємства навчальних центрів або надання додаткових професійних консультацій та тренінгів;

— відшкодування працівникам витрат, сплачених ними за підвищення освітньо-професійного рівня, який використовується для потреб даного підприємства;

— надання додаткової відпустки за досягнення високих показників роботи у зв'язку з високими особистими базовими даними.

#### *4. Удосконалення системи фінансування раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу:*

— створення в межах бюджету підприємства за аналогією із провідними світовими корпораціями фонду, кошти якого спрямовуватимуться на потреби забезпечення позитивних зрушень у структурі базових елементів кадрового потенціалу відповідно до визначених пріоритетів підприємства при жорсткому контролі їх використання;

— встановлення мінімального обсягу витрат бюджету підприємства на вдосконалення базових елементів кадрового потенціалу та забезпечення відповідного моніторингу використання цих коштів.

#### *5. Розвиток адміністративно-організаційних важелів раціонального використання базових елементів кадрового потенціалу.*

— удосконалення адміністративних заходів розвитку базових елементів кадрового потенціалу підприємства (забезпечення захисту соціальних прав працівників, стабільності та прогнозованості оплати праці тощо), створення організаційних механізмів, які прискорюватимуть адаптацію структури базових елементів персоналу до зовнішніх і внутрішніх впливів (тренінги, навчання, інформаційна інфраструктура тощо);

— розробка та затвердження плану дій підприємства з урахуванням основних параметрів базових елементів кадрів і прогнозованих змін, встановлених у відповідності з потребами розвитку підприємства, контроль виконання яких має здійснювати керівник кадрової служби.

Реалізація запропонованого механізму впливу на формування базових елементів кадрового потенціалу організації дозволить з найбільшою вигодою використати соціальні чинники для забезпечення економічного піднесення, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення конкурентоздатності кадрів.

### ***Література***

1. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати // Кол. Монографія / Інститут НАНУ. — К., 2001.

2. *Грішнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001.

3. *Левченко О. М.* Управління якістю трудового потенціалу регіону: Монографія. — Кіровоград: КОД, 2002.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2007