

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**АНОТАЦІЯ.** Дана стаття розкриває механізм впливу політики управління персоналом на ефективність праці та діяльності підприємства. Розглядається аспект розвитку трудового потенціалу підприємства шляхом оптимізації ступеню складності праці за допомогою організаційно-економічних інструментів: розподілу функцій, контролю рівномірності завантаження персоналу, управління розвитком працівників.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** трудовий потенціал підприємства, ефективність праці, ефективність діяльності підприємства, складність праці, підвищення кваліфікації, розподіл функцій.

**АННОТАЦИЯ.** Данная статья раскрывает механизм влияния политики управления персоналом на эффективность труда и деятельности предприятия. Рассматривается аспект развития трудового потенциала предприятия путем оптимизации степени сложности труда при помощи организационно-экономических инструментов: распределения функций, контроля равномерности загрузки персонала, управления развитием работников.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** трудовой потенциал предприятия, эффективность труда, эффективность деятельности предприятия, сложность труда, повышение квалификации, распределение функций.

**ANNOTATION.** This article describes the mechanism of influence of personnel management policy on performance and efficiency of activity of enterprise. The aspect of development of labor potential of enterprise through optimization of degree of complication is examined. Such organizational and economic tools as functions distributing, evenness of personnel load control, workers' development management are proposed.

**KEY WORDS:** labor potential, performance, efficiency of activity of enterprise, work complication, personnel training, functions distributing.

**Постановка проблеми.** Трудовий потенціал підприємства є частиною системи його конкурентоспроможності на ринку. Його роль і значення підвищується на сучасному етапі розвитку економіки, коли постійно зростає частка підприємств сфери послуг та інноваційних видів діяльності. В свою чергу збільшується кількість працівників, зайнятих працею з високим ступенем тво-

рності та відповідальності. У цьому зв'язку доцільно з'ясувати соціальні та економічні пріоритети розвитку трудового потенціалу на рівні організації.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Дослідження таких авторів, як А. М. Гриненко, В. А. Бортник, А. Г. Гольдфарб, А. І. Данилюк, Г. І. Писаревська, Т. В. Синиця, В. Л. Смолюк, А. Я. Кібанов, Л. В. Іванівська, Є. О. Мітрофанова та інших учених, свідчать про активну зацікавленість науковців проблемою розвитку трудового потенціалу організації, що з точки зору характеристик процесу праці проявляється в оптимізації її рівня складності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-економічні зміни, викликані намірами вступу України на інноваційний шлях розвитку, характеризуються загостренням конкуренції на ринку праці і зростанням ролі людини у процесі функціонування організації.

Поняття «трудоий потенціал» є об'ємним, різностороннім, оскільки в його основі лежить термін «потенціал» — джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якого-небудь завдання або досягнення певної мети. Трудоий потенціал являє собою узагальнену характеристику міри і якості сукупної здатності до праці людських ресурсів, їх динамізм як неперервний, багатоплановий процес, що характеризує приховані можливості або здібності у відповідних сферах життєдіяльності.

Слід мати на увазі, що трудоий потенціал кожного працівника — це частина його індивідуального, людського потенціалу, більш широкого і всебічного. На масштаби і глибину трудового потенціалу впливають різноманітні фактори: природні здібності, виховання, оточуюче середовище (природне, побутове, духовно-моральне тощо) й ін. [9, с. 32].

Вихідною одиницею формування трудового потенціалу є трудоий потенціал окремого працівника (особистий трудоий потенціал), що утворює основу формування трудових потенціалів більш високих структурних рівнів — організації, всього суспільства. Результати діяльності будь-якої організації безпосереднім чином пов'язані зі станом і ступенем використання її трудового потенціалу [9, с. 33—43].

Трудоий потенціал організації — можлива кількість та якість праці, якою володіє трудоий колектив за певного рівня науково-технічного прогресу. Будучи конкретною формою матеріалізації людської діяльності, трудоий потенціал організації виступає як

персоніфікована робоча сила, взята в сукупності своїх якісних і кількісних характеристик, як кадровий потенціал організації [9, с. 43].

Кадровий потенціал організації визначається як сукупна оцінка особистісних і професійних можливостей кадрового складу організації на основі вивчення трудового потенціалу працівників і організації в цілому. Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова запропонували систему показників оцінювання кадрового потенціалу організації, що складається з чотирьох оціночних показників формування і використання кадрового потенціалу: забезпеченість кадрами, якісний склад кадрів, рух кадрів та ефективність використання кадрів [4, с. 600].

Таким чином, зростання конкурентоспроможності організації є результатом її зусиль, спрямованих на розвиток трудового потенціалу своїх співробітників і підвищення ефективності його використання [1, с. 646—656].

Рівень використання трудового потенціалу організації можна охарактеризувати через аналіз його компонент за допомогою різноманітних показників. Використання компонент трудового потенціалу організації також проявляється в характеристиках праці, відповідно можна виділити певні засоби впливу, інструменти, які сприятимуть оптимізації характеристик праці і підвищуватимуть раціональність використання трудового потенціалу організації загалом (табл. 1).

*Таблиця 1*

**СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Компоненти трудового потенціалу	Відповідні показники	Характеристики праці	Засоби впливу
Здоров'я	Втрати робочого часу через хвороби і травми. Витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Інтенсивність, напруженість, важкість	Охорона праці, організація праці
Моральність	Взаємовідносини між співробітниками. Втрати через конфлікти	Напруженість	Соціальна справедливість, корпоративна культура, організація командної роботи, управління залученням працівників

Закінчення табл. 1

Компоненти трудового потенціалу	Відповідні показники	Характеристики праці	Засоби впливу
Творчий потенціал	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових винаходів на одного працівника. Підприємливість	Складність, якість	Коучинг, менторство, постановка цілей, управління талантами
Активність		Складність, якість	Оплата, мотивація, управління лідерством, делегування повноважень
Організованість	Втрати від порушень дисципліни. Чистота. Старанність	Складність, важкість, інтенсивність	Розподіл функцій, регулювання рівномірності завантаження, організація робочого місця, інформаційні технології
Освіта	Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній кількості працівників. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Складність	Навчання, розвиток, електронне навчання
Професіоналізм	Якість продукції. Втрати від браку	Якість, складність	Підбір, оцінка, управління компетенціями (розвиток, формування)
Ресурси робочого часу	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника	Інтенсивність	Тайм менеджмент, регулювання рівномірності завантаження

Розроблено автором з використанням [2, с. 95—96].

З наведеної таблиці можна побачити, що соціально-економічними пріоритетами розвитку трудового потенціалу організації, що функціонує в інноваційній економіці є підвищення

творчого потенціалу, активності, організованості, рівня освіти та професіоналізму працівників. Ступінь прояву даних компонент трудового потенціалу в процесі праці характеризується досягнутим рівнем оптимальності складності праці. Відповідно на рівні організації існує низка інструментів, спрямованих на покращення професійних та особистісних характеристик працівників, що сприятиме підвищенню ефективності праці та діяльності організації.

Здоров'я працівників та ресурси робочого часу також потребують уваги, оскільки затрати енергії працівника визначаються рівнем важкості праці і нервово-психологічною напруженістю, вони формують такі стани як стомлення і втома, а від рівня затрат людської енергії залежать працездатність, здоров'я людини і її розвиток [9, с. 109].

Розглянемо детальніше актуальність розвитку трудового потенціалу організації залежно від стадії трудових відносин.

#### *1) Протостадія*

На цій стадії трудові відносини ще не виникають, але відбувається підготовка до їх виникнення. На протостадії здійснюється підбір кадрів роботодавцем, введення і актуалізація баз даних по потрібним роботодавцю і наявним на ринку праці фахівцям. Здійснюються заходи з навчання майбутніх працівників, відбувається профорієнтаційна робота.

Саме на цьому етапі мають бути ретельно проаналізовані професійні та особистісні характеристики кандидатів: ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності, вміння працювати з людьми, вміння працювати з інформацією, вміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, вміння розставляти пріоритети, морально-етичні риси характеру, суспільна зрілість. Базуючись на отриманій інформації будуть оцінені професійні компетенції кандидатів, що ляжуть в основу аналізу перспектив ефективного виконання роботи визначеної складності.

2) На *етапі виникнення трудових відносин* мають закладатись можливість і перспективи розвитку трудового потенціалу працівника через підвищення кваліфікації; додаткове навчання з використанням інноваційних інструментів (електронне навчання, коучинг, менторство); управління талантами; управління лідерством; постановку цілей; розширення трудових функцій за рахунок делегування повноважень, переміщення на інші роботи в межах компанії-роботодавця, стажування.

Підвищення рівня освіти співробітників як один з пріоритетів розвитку трудового потенціалу організації обумовлюється

зростанням в економіці сфери послуг, який стимулює потребу в інформації і розвитку співробітників. Якщо співробітники не будуть постійно прирощувати знання і навички, компанія не зможе зберігати конкурентоспроможність. Керівництво протягом десятиліть розуміло, що освіта і навчання співробітників — річ корисна, проте при занепаді бізнесу це розуміння значно слабне. Перед тим як відмовлятися від навчання, керівництво уважно аналізує, чим ця відмова може обернутись. І, навпаки, інвестуючи все більше в програми навчання і розвитку, керівники відшуковують які-небудь гарантії окупності цих інвестицій [8, с. 162].

Розглядаючи розвиток персоналу як інструмент прирощення трудового потенціалу, доцільно згадати В. А. Савченка, який зазначає: «розвиток персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. За таких умов розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку» [6, с. 22—23].

Професійне навчання і перенавчання працівників дозволяє підвищити рівень їх трудового потенціалу і адаптувати навички і вміння до безперервних змін у техніці, технології і організації виробництва. Проте, якщо організації не інвестують у трудовий потенціал своїх працівників, то це ще не означає, що вони не прагнуть до його відтворення і накопичення, оскільки потенційно можуть його набувати іншим способом — через підбір нових працівників на зовнішньому ринку праці [5, с. 432—443].

Зростання рівня професіоналізму співробітників як одного з пріоритетних напрямів розвитку трудового потенціалу визначається сукупністю кількісних і якісних характеристик працівника: наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; рівень підготовки і здатність до професійного просування та безперервної освіти, ставлення до праці, знання, досвід тощо. Трудовий потенціал працівника дозволяє диференційовано підходити до проблеми включення в систему зайнятості в організацію працівників з різним рівнем працездатності на різних етапах їх життєвого циклу.

Професіоналізм працівників характеризується сформованими та розвинутими компетенціями. Доведено обернено пропорційну

залежність між рівнем професіоналізму та затратами часу та енергії, необхідними для досягнення певного результату (рис. 1).

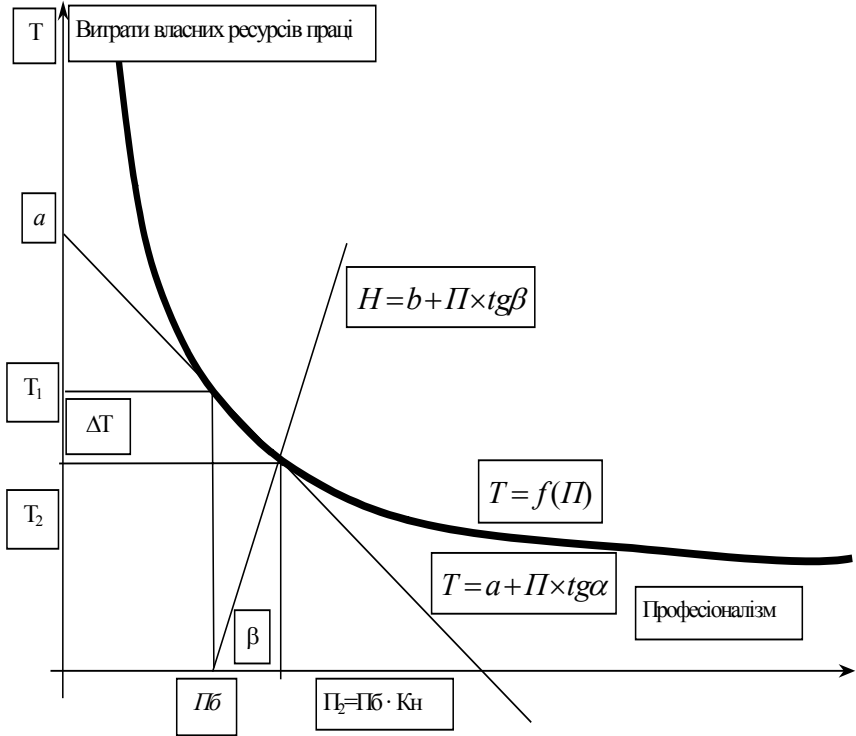


Рис. 1. Залежність між професіоналізмом і кількістю затрачених ресурсів праці (часу, енергії)

На визначеному інтервалі залежність витрат власних ресурсів праці від професіоналізму може бути апроксимована прямою  $T = a + \Pi \times tg\alpha$ . Маючи базовий рівень професіоналізму  $\Pi_b$  працівник, ініціативність якого при застосуванні своїх компетенцій може бути виражена на графіку залежністю  $H = b + \Pi \times tg\beta$  зможе досягти рівня професіоналізму  $\Pi_b \cdot K_n$ . Із нескладних геометричних розрахунків отримаємо формулу визначення коефіцієнта нахненності  $K_n$ , що демонструє індивідуальний показник якості використання працівником своїх компетенцій:

$$K_n = \frac{tg\beta + \frac{a}{\Pi_b}}{tg\beta - tg\alpha}, \quad (1)$$

де  $\alpha$  — кут нахилу дотичної до графіку залежності витрат власних ресурсів праці від рівня професіоналізму працівника;

$\beta$  — кут нахилу прямої натхненності і ініціативності працівника;

$a$  — уявна точка на графіку, при якій професіоналізм працівника приймається рівним нулю;

$P_b$  — базовий рівень професіоналізму, що відповідає наявному рівню компетенцій працівника.

Дана формула, незважаючи на складність практичного застосування, наводить на висновок, що коефіцієнт натхненності залежить від досягнутого рівня професіоналізму і, отже, ініціативність і ентузіазм працівника повинен у першу чергу бути спрямований на підвищення рівня власних компетенцій.

Усе викладене дає підставу для висновку, що високий професіоналізм і наявність ініціативності та натхнення дозволяють більш якісно використовувати і розвивати трудовий потенціал, а його реалізація в повній мірі можлива за умов відповідності компетентності працівника рівню складності виконуваної роботи. Тому першочерговими заходами для ефективного використання трудового потенціалу є налагодження системи обґрунтованого підбору персоналу, оптимальний розподіл функцій між працівниками з метою контролю рівномірності їх завантаження.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, фактично соціально-економічними пріоритетами розвитку трудового потенціалу організації є використання інструментів, спрямованих на формування та розвиток компетенцій працівників до рівня, необхідного для ефективного виконання роботи з певним рівнем складності. Відповідно, на перший план виходять такі компоненти трудового потенціалу, як професіоналізм, рівень освіти, творчий потенціал, активність та організованість.

Для реалізації визначених соціально-економічних пріоритетів розвитку трудового потенціалу організації було виявлено і охарактеризовано основні інструменти, що доцільно використовувати як на етапі відбору персоналу, так і на етапі його використання. Визначаючи пріоритети розвитку трудового потенціалу організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності, було взято до уваги ті складові конкурентоспроможності, що можуть сприяти організації в отриманні стійких переваг над конкурентами, зокрема в збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції або витрат, зростанні прибутку тощо.



Важливість і значимість трудового потенціалу організації як передумови конкурентоспроможності на ринку визначають необхідність вдосконалення методик її оцінювання. В сучасній практиці управління персоналом існує ряд методик по оцінюванню професійних і особистісних якостей при відборі персоналу, але при цьому відсутній єдиний обґрунтований підхід до оцінювання трудового потенціалу підприємства. Тому можна говорити про відсутність системності у складових трудового потенціалу організації, що впливають на його величину.

Також слід відмітити необхідність розробки і впровадження дієвих механізмів стимулювання роботодавців до розвитку трудового потенціалу своїх працівників. Це відправна точка для підвищення соціальної захищеності працівника у трудовій сфері.

### Література

1. Айвазян С. А., Афанасьев М. Ю. Эконометрические модели оценки человеческого капитала компании // Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии: Пятая международная научная конференция; Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет; 18—20 апреля 2012 г.: Сборник статей. Том 1 / Под ред. В. П. Колесова, Л. А. Тутова. — М.: ТЕИС, 2012. — 824 с. — С. 646—656.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. — 448 с. — С. 95—96.
3. Назарова Г. В. Соціально-економічні засади ефективності найманої праці в Україні: монографія / Г. В. Назарова, М. А. Машенко. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. — 232 с.
4. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с. — С. 600.
5. Российский работник: образование, профессия, квалификация [Текст]: моногр. / под ред. В. Г. Гимпельсона, Р. И. Капелюшников; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2011. — 574 с. — С. 432—443.
6. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008. — 512 с. — С. 22—3.
7. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2012. — 501 с.
8. Фитц-енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент / Жак Фитц-енц, Барбара Дэвисон [пер. с англ. И. Ющенко]. — М.: Издательство ГИППО, 2009. — 359 с. — С. 162.
9. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 584 с. — С. 32.

Статтю подано до редакції 17.05.2012 р.