

нізаційно-правової роботи. Необхідно більш глибоко обґрунтувати взаємозв'язок між людським капіталом та оплатою праці, яка є винагородою за його використання, розробити методику оцінки людського капіталу підприємств і норми віддачі на людський капітал та обґрунтувати її мінімально допустимий рівень, удосконалити на основі даної концепції тарифну систему, коефіцієнти диференціації заробітної плати в залежності від рівня компетенції та інші аспекти організації оплати праці. Доцільно вивчити та узагальнити досвід організації оплати праці розвинених країн, де оплата праці у більшій мірі залежить від людського капіталу.

Література

1. Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие / Пер. с англ. — М.: Весь мир, 2009. — 232 с.
2. Про невідкладні заходи з подолання бідності: Указ Президента України від 26 лютого 2010 року № 274/2010 // Урядовий кур'єр. — 5 березня 2010 року. — С. 2.
3. Статистичний щорічник України за 2005 рік. За ред. О. Г. Осауленко. — К.: Консультант, 2006. — 576 с.
4. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2008 році. Статистичний збірник. Ч. І. — К.: Державний комітет статистики України, 2009. — 431 с.
5. Соціальні стандарти та соціальні гарантії: теоретичні аспекти, проблем, світовий досвід: Монографія. — К.: ЦПСД, 2007. — 320 с.
6. Статистичний щорічник України за 2008 р. / За ред. О.Г. Осауленко. — К.: Вид-во ДП «Інформаційно-аналітичне агенство», 2009. — 566 с.
7. Гаращенко Л. Запорука гідного життя. Міжнародні та європейські стандарти у сфері оплати праці // Праця і зарплата. — 2007. — № 33 (565). — С. 4—5.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2010 р.

УДК 331.108.2

Б. Г. Базилюк, доцент,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. У статті визначено комплекс заходів та рішень, які застосовуються для корегування кадрового потенціалу, встановлення та уточнення засадних принципів управління персоналом. Наголошено на потребі розширення підходів щодо застосування кадрового потенціалу, як вагомого додаткового джерела формування економічного ефекту на підприємстві. Обґрунтовано доцільність використання управлінської технології регулювання кадрового потенціалу заснованої на вимірі його витрат на виконуваних завданнях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Кадровий потенціал, управління персоналом, управлінська технологія, регулювання, синергетичний підхід.

АНОТАЦИЯ. В статье определен комплекс мероприятий и решений, которые применяются для корректирования кадрового потенциала, установления и уточнения определяющих принципов управления персоналом. Акцентируется внимание на необходимости расширения подходов к применению кадрового потенциала как весомого дополнительного источника формирования экономического эффекта на предприятии. Обосновывается целесообразность использования управленческой технологии регулирования кадрового потенциала основанного на измерении величины его затрат на выполняемые задания.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кадровый потенциал, управление персоналом, управленческая технология, регулирование, синергетический эффект.

ABSTRACT. The article identifies measures and solutions that are used for correction of human resources to establish and refine key principles of personnel management. The need to expand approaches in human resources usage as an important additional sources of economic benefit to the enterprise is defined. The managerial control technology human resources based on measuring the costs of its tasks is grounded.

KEY WORDS: personnel potential, management, technology of management, synergetic approach.

Вступ. Ключову роль у забезпеченні позитивних зрушень у національній економіці й надалі будуть відігравати комплексні управлінські рішення, що охоплюють всі види ресурсів, у тому числі й кадровий ресурс, а отже таким чином виступати основою саморегуляції або самоорганізації підприємств усіх форм власності. Від їх якості, а отже змісту та доцільності обраної управлінської доктрини та забезпечення виконання цих рішень залежить швидкість подолання рецесивних явищ та перспективи заняття Україною гідного місця в міжнародному поділі праці. Причому провідна роль у цьому процесі все більше відводиться рішенням, які стосуються головної складової виробництва — персоналу, який все активніше розширює свій вплив на результати діяльнос-

ті організації, завдяки поглиблення соціалізації трудових процесів, і в тому числі на основі переосмислення працівниками характеру сучасного виробництва.

Важливо відмітити, що зазначене вище відбувається на тлі суттєвої зміни загально визнаного підходу до ролі та місця кадрів у виробництві. Аналіз публікацій показує, що останнім часом учені та практики значно активізували пошук альтернативних управлінських концепцій, у яких все більше спостерігається відхід від традиційних моделей «суб'єкт—об'єкт управління». Таким інноваційним концептом виступає управлінська модель самоорганізації на основі синергетичного підходу, в якій пріоритет надається ціннісним орієнтаціям у процесах забезпечення мети, розробки стратегії розвитку та її реалізації. При цьому ціннісно-орієнтовані підходи не відмінюють, а лише виступають продовженням та доповненням програмно-цільового методу, ні в якому разі не заперечуючи принципи прагматичності та економічної доцільності роботи підприємства.

Регулювання кадрового потенціалу в управлінні організацією відповідає управлінській технології, у якій система цінностей виступає у двох аспектах: у якості основи розробки цільових пріоритетів розвитку підприємства та як загальний критерій управління. Врахування кожного з цих аспектів має вирішальне значення у постановці та вирішенні проблем розвитку персоналу організації у руслі реалізації загальної стратегії її розвитку.

Серед теоретичних та прикладних проблем, які виникають у зв'язку із змінами підходів до концепцій управління, найвагомішою є протиставлення можливості отримання економічного ефекту (прибутку) у зв'язку із змінами пріоритетів та запровадження ціннісно-орієнтованих підходів використання кадрів, одним із напрямків якого є регулювання кадрового потенціалу. При цьому схильність вищого управління підприємств керуватися міркуваннями програмно-цільового підходу в управлінні, вже на рівні менталітету, утворює завідомо упереджене ставлення навіть до самої перспективи регулювання кадрового потенціалу. Такому становищу сприяли протиставлення ціннісно-орієнтованого та програмно-цільового підходів в управлінні персоналом. Разом із тим, досвід зарубіжних підприємств доводить, що використання внутрішніх резервів кадрового складу є найвагомішим нематеріальним активом, який в умовах кризи здатний виступити потужним компенсуючим фактором. Зважаючи на це, проблема теоретичної і прикладної оптимізації регулювання кадрового потенціалу в управлінні персоналом стає все більш актуальною.

Темі становлення та реформування кадрового потенціалу організації на основі застосування ціннісно-орієнтованого методу управління, направленого на врахування природних факторів розвитку (саморозвитку) підприємств, приділяється значна увага іноземних та вітчизняних науковців. Значна їх частина обґрунтовує підвищення ефективності ділових організацій, в яких управління персоналом засновується на цінностях, сприяючих розвитку кадрового потенціалу.

Застосування категоріального апарату кадрового потенціалу та технологій регулювання кадрового потенціалу в управлінні персоналом, розширює перспективи формування ефективніших структур управління, заснованих на невичерпних джерелах людських можливостей, творчому виконанні поставлених керівництвом завдань, що призводить до вагомій оптимізації часу та витрат у реалізації виробничих процесів, а відтак і створення нового джерела прибутку організації.

Постановка завдання. Обґрунтувати доцільність використання в широкій практиці управлінської технології регулювання кадрового потенціалу, заснованій на використанні ціннісно-орієнтованих пріоритетах, як чинника якісного покращення економічної результативності роботи організації.

Результати. Звуження, в сучасній практиці національних підприємств, кадрової політики до традиційного поповнення кадрами підприємства відтерміновує прогресивні зміни в українській економіці. Інтенсивність використання трудових ресурсів у національній економіці довела вичерпність можливостей застосування цього джерела для підвищення економічної ефективності роботи, адже на багатьох підприємствах робоча сила використовується на межі фізичних можливостей, і при цьому рівень заробітної плати у разі відрізняється від аналогічних робочих місць, наприклад у ЄС. Логіка підказує, що зміни повинні відбуватися не в площині посилення фізичної інтенсивності праці, а в якісному перегляді змісту та наповнення робочого часу. Потрібні інші механізми використання трудового ресурсу, котрі зачіпають особистісні резерви, що містяться в кадровому потенціалі організації. Інакше кажучи, управління персоналом має будуватись не на більших організаційних зусиллях заради поліпшення віддачі фізичної праці, а на інших управлінських засадах.

Відповідні управлінські засади розкриваються у можливостях застосування управлінської **технології регулювання кадрового потенціалу**, як форми цілеспрямованого управлінського впливу, орієнтованого на якісний розвиток персоналу організації з метою розкриття внутрішніх резервів персоналу та формування на цій

основі нових джерел створення економічних ефектів роботи підприємства, шляхом застосування принципово інших регуляторів (нормативів, правил, зв'язків тощо).

Прикладне використання прихованих ресурсів людської особистості, яка є оригінальною та творчою властивістю кожної людини, є багатоаспектним процесом, покликаним досягати більших результатів з меншими витратами через скорочення непродуктивних витрат та забезпечувати значне зростання ефективності діяльності. Ідея цієї управлінської технології полягає у розробці стратегії управління персоналом організації, націленої на забезпечення конкурентних переваг підприємства з урахуванням відновлення постійного творчого пошуку можливостей використання та збереження наявних ресурсів. Здійснювати самий творчий пошук та оптимізувати віднайдені резерви дозволяє кадровий потенціал, особливості якого пропонуємо розглянути більш детально.

Як самостійне поняття кадровий потенціал вживається виключно для узагальненої характеристики наявної виробничої потужності трудового ресурсу підприємства або організації. Кадровий потенціал проявляється в особистій та спільній діяльності у вигляді індивідуальної трудової віддачі, загальній трудовій потужності, а також прихованій здатності діяти, реалізуючи накопичений досвід та трудові навички, що можуть бути використані у разі виробничої необхідності.

Визначення кадрового потенціалу асоціюється із встановленням багатоаспектної сукупності людських можливостей, умінь та навичок, якими володіє персонал організації, його фізично-інтелектуальних і морально-етичних та емоційних можливостей. Творча реалізація цих можливостей, здатна відновлювати виробництво у цільових розмірах та багатократно збільшувати економічний ефект виробничо-господарської діяльності. Слід зауважити, що виявлення величини та рівня використання кадрового потенціалу, як кожної окремої людини, так і організації в цілому, є складним процесом, оскільки творча реалізація поставлених завдань (яка відчутно оптимізує витрати та час на виконання окремих робіт) залежить від суто особистісних характеристик, властивих тільки окремій людині. Регулятивна діяльність вищого керівництва у такому випадку полягає у створенні за допомогою відповідних регуляторів сприятливого середовища для їх прояву.

Управлінська технологія регулювання кадрового потенціалу, таким чином, будується не традиційно — не у відповідності із наявними ресурсами формування цілей та стратегій економічного розвитку організації, а в оберненому порядку — від потреб кін-

цевих споживачів, які пред'являються у вигляді вимог до товарів або послуг — до забезпечення внутрішньої ефективності виробництва і послуг — до формування необхідних під виконання цих завдань кадрових можливостей персоналу.

Регуляторами, які відповідатимуть за реалізацію цієї технології, стане введення відповідних нормативно-регламентних установок в управління персоналом організації: професійно-кваліфікаційну структуру кадрового складу та здійснення моніторингу професійно-кадрової структури; здійснення гнучкої диференціації оплати праці працівників залежно від індивідуальної та колективної трудової віддачі тощо.

З прикладної точки зору сутність механізму регулювання кадрового потенціалу полягає у **розширенні соціальної компоненти в кадровій політиці організації**, як основи та каталізатора нової якості виробничого процесу на окремому підприємстві, розвантаженні соціально-економічних проблем через розширення можливостей працівників брати участь у їх вирішенні на підприємствах, зростанні конкурентоспроможності національних кадрів тощо.

У зв'язку із цим виникає кілька особливостей, врахування яких дозволить забезпечувати високий економічний ефект, навіть за умов неминучого скорочення прибутку внаслідок перерозподілу його частки на оптимізацію кадрового управління на підприємстві.

По-перше, застосування технології регулювання кадрового потенціалу передбачає відхід від вузькоспеціалізованого ставлення до працівників як до формальних виконувачів виробничих завдань. Формування джерел нового економічного ефекту стає можливим внаслідок застосування *творчого* підходу до потенційного збереження та використання наявних ресурсів організації, а також оптимізації часових витрат на виконання фінансово-виробничих або збутових процесів. Це вимагає делегування частини управлінських функцій з рівня вищого керівництва на інші рівні в частині прийняття рішень стосовно оптимізації фінансово-виробничих та завдань реалізації, а також стимулювання використання персоналом особистих здібностей, не вказаних у посадових інструкціях;

по-друге, у процесі використання технології регулювання кадрового потенціалу з'являється широкий спектр раніше не використаних кадрових можливостей, здатних суттєво підвищити результативність індивідуальної та колективної праці, і, відповідно, створити новий економічний ефект. Йдеться про нові, досі не виявлені компетенції;

по-третьє, реалізація виробничих завдань є різною за змістом, обсягами та складністю виконання, і потребує регулювання ви-

трат кадрового потенціалу відповідно складеної кадрової структури (вікової, фахової, досвідної, інтелектуальної, фізичної тощо) та відповідного його рівня якості і кількості. Відтак гнучке маневрування кадровим ресурсом сприяє не тільки оптимізації використання можливостей кадрів, але й самореалізації, зростанню індивідуальних здібностей працівників як особистостей, що створює надійну кадрову основу організації. Оскільки при цьому значно розширюється та зміцнюється база трудових можливостей кадрового складу організації. У цьому зв'язку зростає підготовленість кадрів до виконання завдань підвищеного рівня складності та без зайвого напруження трудового колективу здійснюється перехід до їх виконання;

по-четверте, застосування передової технології регулювання кадрового потенціалу передбачає більш чіткий фінансовий контроль та управління витратами на реалізацію стимулів активізації кадрового потенціалу. Визначення цільових орієнтирів, а також ефективності управління кадровим потенціалом організації відбувається за допомогою обрахування величини віддачі та витрат кадрового потенціалу у всіх ланках виробничого процесу, які співставляються з економічним ефектом (прибутком) організації. Моніторинг відповідного показника у помісячний і щорічний періоди дозволить керівництву організації оперативно ідентифікувати та виявляти проблеми використання кадрів, отримувати інформацію про потреби та напрями змін в роботі з кадрами, ефективність застосування технології регулювання кадрового потенціалу тощо. Оптимізація таких витрат у кризових умовах набуває першочергового значення у зв'язку із переглядом принципів мобільного перерозподілу працівників та скороченням інвестицій у кадрову сферу.

Проблема розрахунку, оцінки та ефективного використання кадрового потенціалу стає особливо актуальною на даний момент із посиленням глобальних економічних викликів, на які кожна організація прагне вийти шляхом реструктуризації власного виробництва. Опосередковано частка кадрового потенціалу переноситься на кожний продукт, тому дуже важливо щоби її величина тут мала тенденцію до зменшення;

по-п'яте, орієнтиром результативності від застосування прогресивних технологій регулювання кадрового потенціалу стає не стільки досягнення високого прибутку компанії, скільки досягнення вагомого соціального ефекту, який згодом трансформується в економічний ефект для організації. Дійсно, зміна пріоритетів у розподілі результату економічної діяльності організації, коли

на розбудову соціальної складової витрачаються значні кошти, призводить до зменшення отримуваного прибутку.

У свою чергу ці витрати гарантують міцну стабільність кадрового складу, стали виробничу віддачу трудового колективу, а персонал підприємства стає при цьому людським ресурсом високого рівня конкурентоспроможності та виробничих можливостей, адекватних широкому спектру набутих індивідуально-професійних компетенцій, і значно краще відповідає на зовнішні і внутрішні виклики економічного середовища. У кінцевому підсумку результатом зміцнення структурних та якісних характеристик кадрового потенціалу та неформального ставлення кадрів до роботи, неодмінно стають кращі економічні показники роботи організації в цілому.

Крім цього, відносна стабільна вартість трудових ресурсів представляється основою раціонального регулювання організації. Різкі коливання вартості праці спричиняють перегляд взаємодії всіх складових механізму управління персоналом у формуванні необхідної величини кадрового потенціалу та зумовлюють застосування заходів покращання використання кадрів в організації, а також сприяють відновленню її відповідності внутрішнім та зовнішнім потребам організації;

по-шосте, якісна реструктуризація кадрового складу організації в умовах кризи неможлива без достовірних даних поелементного аналізу професійно-кваліфікаційної віддачі (індивідуальної та загальної) у кадровій структурі. А тому володіння оперативними даними такого аналізу полегшує задачу керівництва у прийнятті рішень відносно кадрового складу організації, і що, не менш важливо, — у режимі реального часу.

Отже, технологія регулювання кадрового потенціалу дозволяє ще й розширювати масив інформації для прийняття рішень у сфері кадрового складу на підприємстві у відповідності до поставлених економічних орієнтирів. Крім того, така технологія дозволяє ***здійняти нове джерело економічного розвитку підприємства, яке реалізується у процесі застосування працівниками раніше невикористаних ними можливостей та здібностей.***

У ринкових умовах підприємство, особливо комерційне, зацікавлено планомірно розраховувати та визначати величину витрат кадрового потенціалу на виконання окремих робіт та усього комплексу виробничої роботи в цілому. Такий підхід дозволяє кадрові рішення та посадові пересування працівників сприймати як постійно діючий процес оптимізації кадрового потенціалу, де критерії ефективності змінюються залежно від поставлених цілей та завдань.

Зі встановленням адекватних показників кадрового потенціалу, представляється можливим у кожному конкретному випадку віднайти не тільки його загальну величину, але на цій основі визначати питому вагу його витрат на одиницю продукції. Однак головною перевагою визначення витрат кадрового потенціалу у виробництві — є створення можливості оперативно регулювати дану величину з метою підвищення ефективності його використання, а також виявляти додатковий, резервний трудовий ресурс працівників, яким можна скористатися при потребі — у поточному та наступному періоді залежно від ситуації. Отже, разом із вирішенням питань суто методологічного характеру пов'язаних з встановленням показників оцінки кадрового потенціалу, виникає проблема розбудови та використання виявленого трудового резерву, яка напряму пов'язана із економічним становищем, у якому організація здійснює свою діяльність.

Висновки. Світова рецесія негативно позначається на стані економічних процесів в Україні, що зумовлює скорочення робочих місць і вивільнення надлишку робочої сили на ринок праці. Всупереч негативним тенденціям переважна більшість підприємств та організацій України, між тим, зацікавлена зберегти досягнутий рівень виробництва й прибутку, що водночас неможливо здійснити без напруженого тривалим часом складу кваліфікованих працівників.

Набутий кожною організацією стабільний кадровий потенціал є запорукою виробничої стабільності та збереження досягнутих результатів виробництва. Тому кожна організація у властивій їй спосіб прагне розробити та впровадити управлінські технології, орієнтовані на збереження досягнутих позицій, або при неможливості цього — уповільнення вимушених втрат кадрового потенціалу та утримання виробничої та збутової діяльності. Спостерігається парадоксальне явище: з одного боку без належного кадрового потенціалу повноцінна виробнича діяльність неможлива, з іншого — у разі економічних труднощів, у першу чергу скорочується чисельність зайнятих працівників.

Організаціями прикладаються значні зусилля з тим, щоб втримати макрорівневі показники зростання співвідношення надлишку праці та її потреби на мінімальному рівні, й не допустити масового звільнення працівників у зв'язку із падінням виробництва.

За умов економічного спаду реалізація трудових можливостей кадрового потенціалу зменшується не тільки через звуження виробничих потужностей, але й у результаті зниження рівня духовного сприйняття кризових явищ. Деморалізація трудового потенціалу сильніше за фізичне становище кадрів скорочує трудову

активність працівників, оскільки здатна ввести у депресивний стан значну частину трудового потенціалу. Спад трудової активності збільшує безробіття і в кінцевому рахунку призводить до декваліфікації трудових ресурсів. А стала тенденція здешевлення ресурсів праці відчутно деформує економіку, оскільки різко обмежується прагнення людей у збереженні досягнутого рівня якості життя й поступового його підвищення. Наочним прикладом цього є теперішнє становище в економіці. Йому передувало зниження у пореформений період вартості ресурсів праці, яке призвело падіння до самого низького рівня ціни на трудові ресурси. Це обернулося нівелюванням плати за рівень їх якості і водночас стрімким зростанням попиту на кадри низької та середньої кваліфікації та знизило рівень конкурентоздатності вітчизняних підприємств. Бізнес отримав від цього хибну послугу, оскільки відкрився необмежений доступ до здешевлених ресурсів праці і, особливо, кадрів низької кваліфікації. Їх інтенсивне використання суттєво знизило якість товарів та послуг. Конкурента здатність вітчизняної економіки значно знизилась. Не призвело до належного ефекту запозичення прогресивних західних технологій. Суттєво послабилась відповідальність виробників за використання трудових ресурсів, однак зросла їх упевненість у довготривалому збереженні низьких цін за інтенсивну експлуатацію живої праці у перспективі. Навіть за відсутністю загального дефіциту трудових ресурсів, економіка в цілому понесла суттєві збитки, втім розширюючись масштабно за рахунок внутрішнього ринку.

Отже, економіка повстає перед вибором: віднайти кошти, з тим, щоби послідовно провести реструктуризацію кадрового потенціалу держави та підняти його на рівень світових вимог або змиритися зі становищем постачальника кадрів в економічно розвинені країни.

Література

1. *Левченко О. М.* Управління якістю трудового потенціалу регіону: Монографія. — Кіровоград: КОД, 2002. — 136 с.
2. *Агеева Н. Г., Минаев Э. С., Дмитриев О. Н.* Менеджмент для инженера. В 3 частях. Часть 1. Основы менеджмента: Учебник. Под ред. Минаева Э.С. / Серия «Бизнес для инженера». — М.: Высшая школа: Доброе слово, 2002. — 359 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2010 р.