

3. Почепцова Т. Успех, не имеющий формул. Советы профессионала о том, как и зачем производителю превращать торговую марку в бренд // Комп&ньон. — 2001. — № 14.

4. Щегельська О. Брендинг на споживчих і промислових ринках // Управление компанией. — 2002. — №5–6.

О. О. Ляшенко, канд. екон. наук, доцент,
Кіровоградський національний технічний університет

А. В. Стародубцев, магістрант,
Кіровоградський національний технічний університет

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ

Анотація Досягнення конкурентоспроможності суб'єктами господарювання потребує ефективного використання кадрового потенціалу. Стаття присвячена визначенню рівня кадрового потенціалу підприємства та відповідності його вимогам виробництва.

Achievement of competitiveness by subjects of managing requires an effective utilization of personnel potential. Given article is devoted to definition of a level of personnel potential of the enterprise and conformity to its requirements of manufacture.

Термін «кадровий потенціал» вже давно використовується в професійній літературі, але в більшості цим терміном характеризують кількісний та якісний склад кадрів. Однак такі показники не завжди можуть характеризувати дійсні потенційні можливості працівників. Наприклад, із двох працівників при одному і тому ж рівні освіти і віку один може мати вищий потенціал (бажання досягти кар'єрного росту, реалізувати свої творчі можливості та інше). Головна конкурентна перевага підприємства — це потенціал його працівників, тому важливим є завдання визначення потенціалу кадрів та використання його в повній мірі.

В більшості наукових праць з управління персоналом першим питанням формування кадрового потенціалу розглядається визначення складу та чисельності персоналу. При такому підході досить часто маємо картину, коли чисельність персоналу росте, а результати роботи підприємства не поліпшуються. І навпаки, прихід одного працівника призводить до різкого зростання ефективності діяльності відділу чи підприємства в цілому. Таким чином, чисельність працівників на підприємстві залежить не тільки від об'єму і складу виконуваних функцій, а й від потенційних можливостей працівників виконувати ці функції. Підтвердженням цього є той факт, що на різних підприємствах

для виконання майже одних і тих же функцій використовується різна кількість персоналу. Тому визначення чисельності працівників є насправді заключним етапом процесу формування кадрового складу підприємства.

На наш погляд, для того, щоб визначити необхідну потребу в кадрах, у першу чергу необхідно сформулювати вимоги до працівників, виходячи із досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього найкраще використати метод бізнес-процесного проектування організаційних структур, який дозволяє чітко розподілити функції працівників.

При прийомі на роботу рівень кандидатів не завжди може відповідати необхідному рівню вимог. У такому разі підприємство може дуже довго шукати працівника, який би відповідав необхідним вимогам. Але достатньо визначити потенціал працівника, і процес добору кадрів може набагато скоротитися. Працівники, в яких високий потенціал, швидко можуть досягти необхідного професійного рівня.

Тому виникає необхідність визначення показників, які б, з одного боку, характеризували рівень вимог до працівників, а з іншого — потенціал працівника. До них повинні входити показники трьох рівнів: 1-й рівень — професійно-трудова; 2-й рівень — індивідуально-мотиваційні; 3-й рівень — соціально-психологічні.

Показники професійно-трудового характеру на підприємствах визначають більш-менш вдало. Значно складніше формуються показники другого та третього рівнів. По-перше, недостатньо розроблений сам склад показників з різних видів професій і посад, а, по-друге, нема достатньо обґрунтованих методик їх визначення. В основному для цього пристосовують методи тестування, що розроблені до умов діяльності підприємств в країнах Заходу, де індивідуально-мотиваційні та соціально-психологічні риси поведінки працівників значно відрізняються від тих, що склались в Україні. Наші підприємства на сьогодні вкрай потребують методів оцінки кадрового потенціалу, які були б побудовані на дослідженні умов, що складаються на українських підприємствах.

Для оцінки рівня вимог до персоналу по посадам і професіям для машинобудівного підприємства нами були розроблені процесно-орієнтовані посадові інструкції, що дозволять визначити коло важливих вимог, яким повинні відповідати кандидати на ті чи інші посади. Для оцінки рівня потенціалу кандидатів на посади проводиться комплексна оцінка по трьом визначеним вище рівням. Причому, перелік показників, які використовуються в оцінці, залежить від особливостей професій і посад. Відповідність працівників вимогам виробництва визначається за кращою комбінацією оцінюючих показників. Допустима комбінація оцінюючих показників визначається по кожній професії окремо.

На основі комбінації оцінюючих показників по кожному працівнику визначаються напрямки роботи та ефективного використання його потенціалу. Якщо працівник не має необхідного набору показників чи комбінації їх, то марно чекати, що він досягне необхідного рівня навіть після навчання чи після створення необхідної системи мотивації. В

цьому випадку можна сказати, що потенціал даного працівника не відповідає вимогам виробництва.

Запропонований підхід до формування системи оцінки потенціалу кадрів та відповідності їх вимогам виробництва дає можливість обґрунтовано визначати чисельність працівників та планувати заходи щодо підвищення їх професійного та соціально-психологічного рівня.

В. Мазур, канд. екон. наук, старш. викладач,
Тернопільський державний економічний університет

РИНКОВІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Нині в Україні є реальністю багатоманітність форм власності і господарювання. Держава перестала бути моновласником, значним є прошарок недержавних підприємств, на нових принципах базується функціонування підприємств, які засновані на державній власності. Якщо зазначене є реальністю, то такою ж реальністю має бути і організація оплати праці, що базується саме на поєднанні тих елементів, які властиві ринковій економіці. Ринок повинен працювати, створювати спільні мотиви, мобільність, ефективність виробництва, а держава-йому активно допомагати, створювати «правила гри», регулювати економіку на мікрорівні, всіляко сприяти соціальному миру в суспільстві.

Проблеми спонукання економічно активного населення до продуктивної праці не нове. Упродовж багатьох століть вона хвилювала людство і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Рушійною силою, що спонукає людину до виконання роботи є мотивація праці. Виявлення проблем мотивації має теоретичне і прагматичне значення. Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини. Однією з основних потреб є матеріальна мотивація. Провідна роль у матеріальній мотивації належить заробітній платі.

Однак в економічній літературі останніх років переважає односторонній підхід до впливу заробітної плати на мотивацію праці. Критикується лише один аспект цього складного питання — низький рівень заробітної плати. Сьогодні промислові підприємства повинні обрати ту чи іншу модель (систему) оплати праці, який існує в ринковій економіці. Але ж керівництво підприємств не маючи інформації по цьому питанню та альтернативних варіантів по вибору системи оплати праці здебільшого використовують старі неперспективні системи заробітної плати, які зовсім не належать ринковій економіці.

У зв'язку з цим метою даного дослідження є методологічне обґрунтування напрямків вдосконалення системи матеріальної мотивації і оплати праці на основі аналізу українського та зарубіжного досвіду.