

Н. Л. ГАВКАЛОВА

*Харківський національний економічний університет  
ім. Семена Кузнеця, м. Харків*

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*У роботі доведено, що ефективний кадровий менеджмент має базуватися на об'єктивній оцінці кадрового потенціалу, що здійснюється на основі комплексного підходу та урахує вимоги до компетентності, кількісні та якісні параметри, соціальні та психологічні характеристики працівника. Існуючі методики дозволяють визначити окремі характеристики кадрового потенціалу, але базування автора даного дослідження на комплексному підході до оцінки зазначеного потенціалу дає змогу отримати більш об'єктивні результати щодо оцінювання, а саме – розробляти дієву стратегію розвитку персоналу, встановлювати перелік необхідних завдань, спрощувати процедуру формування кадрового складу в організації, визначати наявний кадровий резерв, планувати кар'єру та, тим самим, забезпечувати організаційну ефективність.*

**Ключові слова:** *кадровий потенціал, кадровий менеджмент.*

### **Вступ**

Процеси інтеграції та глобалізації – виклики сьогодення – притаманні сучасному господарському комплексу України. Управління на рівні держави набуває соціально орієнтованого спрямування, в результаті чого людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Дослідження, проведені Світовим банком у розвинених країнах, переконливо довели, що основним джерелом зростання валового продукту є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту валового внутрішнього продукту (ВВП), тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за

рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП.

Формуються передумови для акумулювання в усіх сферах господарювання й ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів, носіями яких є працівники. Поширення знанієбазованих підприємств відкриває нові перспективи економічного розвитку, прискорює інноваційні процеси в теорії та практиці менеджменту персоналу. Це стосується, в першу чергу, промислових підприємств, які до останнього часу домінують у країні (в економіці України на частку промисловості протягом 2007 – 2012 рр. припадає близько 48% виробництва продукції, більш ніж 37% основних та обігових засобів, 40% зайнятих найманих працівників). У цілому підприємства промисловості функціонують результативно, однак підприємства машинобудування, дослідження яких посідає центральне місце в роботі, знаходяться майже на межі банкрутства, маючи низькі фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування та чисті збитки. Подолання кризових явищ у зазначеній галузі залежить не лише від рівня фінансових ресурсів, інноваційної активності, а й від персоналу підприємств, менеджмент якого має забезпечити їх прибутковість.

Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють багато уваги розгляду методологічних, науково-теоретичних і науково-прикладних проблем кадрового менеджменту, що знайшло відображення в наукових працях.

## 1. Формулювання проблеми

Теоретичні засади формування й розвитку менеджменту персоналу та кадрового менеджменту обґрунтовано в роботах відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме М. Беляцького, В. Весніна, О. Віханського, Б. Генкіна, В. Дятлова, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Лафту, Є. Моргунова, С. Мордовіна, Ю. Одегова, М. Рогожина, С. Самигіна, В. Співака, С. Шеклю та ін.

У кадровому менеджменті протягом тривалого часу домінують економічні аспекти, що передбачає розгляд персоналу як трудового ресурсу та облікової одиниці. Незважаючи на еволюцію поглядів науковців та зміну акцентів у напрямі розповсюдження соціально орієнтованого управління, проблема формування кадрового потенціалу залишається неповністю

вирішеною, що створює передумови для представлення результатів власного дослідження.

Метою дослідження, з огляду на зазначене вище, є обґрунтування необхідності визначення місця кадрового потенціалу у кадровому менеджменті.

## 2. Вирішення проблеми

Кадровий менеджмент як самостійний науковий напрям сформувався в рамках гуманістичної управлінської парадигми та концепції управління людськими ресурсами. Необхідність виникнення кадрового менеджменту обумовлена тим, що в контексті управління персоналом працівник розглядається як власник людського, інтелектуального та соціального капіталу, що володіє професійно-кваліфікаційними характеристиками, що забезпечують його персональну ефективність і конкурентоспроможність.

При багатоаспектності розгляду персоналу, що має місце, в рамках управління не акцентується увага на працівника як обліковій одиниці та обмеженою представляється роль кадрових менеджерів в процесі формування персоналу промислового підприємства, так і при розгляді чинників, що впливають на забезпечення загальноорганізаційної ефективності. Вивчення зазначених проблем і рішення пов'язаних з ними питань забезпечується інструментарієм кадрового менеджменту.

Наочною областю кадрового менеджменту є механізми дії на людей, на відносини, що складаються між ними, на кадрові процеси, що відбуваються на підприємстві, в цілях забезпечення успішного виконання персоналом своїх виробничих функцій, розглядом працівника як облікової одиниці.

При цьому кадрові процеси слід розуміти як зміну відносин між персоналом, зміну кількісних і якісних параметрів персоналу організації.

Цілеспрямованість кадрового менеджменту пов'язана із забезпеченням підприємства персоналом необхідної кількості та якості, організацією його персонального розвитку.

Питання про цілі кадрового менеджменту тісним чином пов'язане з концепцією управління персоналом, як системою поглядів на розуміння

суті, змісту, цілей і задач, критеріїв, принципів і методів, стратегії і тактики управління працівниками в конкретних умовах підприємства.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «кадровий менеджмент». Одні автори у визначенні оперують метою і методами, за допомогою яких можна цю мету досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші у визначенні роблять упор на змістовну частину, що відображує функціональну сторону управління.

Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане В. П. Галенко: кадровий менеджмент – це комплекс взаємозв'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств [1]. Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: кадровий менеджмент (менеджмент персоналу, економіка персоналу) – область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), залучення до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками [2].

Можна погодитися з М. А. Корговою, яка визначає що, кадровий менеджмент – це відносно самостійна, постійно діюча підсистема менеджменту підприємства, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, тому що кадровий менеджмент містить свої цілі, задачі, принципи, положення та складові [2].

Таким чином, кадровий менеджмент – це процес спрямованої дії кадрової служби на працівників з метою формування умов для якісного розвитку персоналу промислового підприємства відповідно існуючим стандартам з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Зміст задач кадрового менеджменту складають:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, об'єму виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);

- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл і перепідготовка кадрів);

- адаптація працівників на підприємстві;

- оплата і стимулювання праці;

- оцінка діяльності і атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за наслідками праці і цінності працівника для підприємства;

- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості для реалізації набутих під час розвитку компетентностей на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування трудової кар'єри;

- міжособові відносини між працівниками, представниками адміністрації і суспільними організаціями;

- інтелектуальні цінності працівників;

- взаємини працівників, засновані на довірі, взаємній відповідальності, взаємодопомозі;

- об'єднання особистих цілей працівників з загальними цілями підприємства;

- діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника [2].

Головна мета кадрового менеджменту – забезпечити підприємство кадрами необхідної кількості і якості, організація його ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Реалізація зазначеної мети можлива лише при формуванні кадрового потенціалу відповідної якості. Розгляду питання кадрового потенціалу передують дослідження трудового потенціалу, – категорії більш ємної, оскільки кадровий потенціал виокремлюється з трудового, що буде доведено нижче.

Оцінка історичного досвіду приводить до припущення, що обмеження можливостей людини в розвитку її активності, зниження рівня її відповідальності, відсутність інвестицій у людський капітал, обмежене стимулювання до вступу в соціальні контакти надалі приведе до зменшення прибутку підприємства, зниженню його конкурентоспроможності. Для запобі-

гання цього в контексті концепції розвитку людини в суспільному виробництві необхідно сформувати нові кадри, яким властиві такі основні риси:

– професійні можливості, навички й творчі здатності, які відображаються в умінні критично оцінювати досягнуті результати, бачити недоліки у власній діяльності та знати шляхи їх подолання, у бажанні постійно підвищувати свій рівень освіти та кваліфікації;

– економічне мислення, проявом якого є вміння знаходити оптимальні рішення для підвищення ефективності індивідуальної діяльності працівника, окремого підприємства, галузі й народного господарства; здатність бачити варіанти розвитку, орієнтація на найбільш раціональне використання існуючих ресурсів;

– рівень підготовки до здійснення організаційної й управлінської діяльності, що передбачає знання сучасних методів і форм організації праці, уміння ефективно організувати роботу трудового колективу;

– психологічні якості, ознаками яких є цілеспрямованість, працездатність, успішність, психологічна стабільність [3].

Дослідження різноманітних підходів дозволяє зробити висновок, що з соціально-економічним розвитком суспільства зростає роль людини в суспільному виробництві. Людина вже не розглядається як ресурс, засіб для досягнення певної мети, вона стає основною рушійною силою підприємства. У сучасних умовах велике значення мають потреби людини, її індивідуальні особливості, рівень освіти, здібність до саморозвитку, наявність інтелектуального потенціалу, бажання вступати в соціальні контакти. У зв'язку з цим управління людськими ресурсами трансформується в управління людським і інтелектуальним капіталом, формування і ефективне використання якого стає стратегічно важливим моментом в діяльності будь-якого підприємства. А зростання ролі соціального капіталу в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що охопили світову спільноту, підвищує ступінь адаптації сучасних підприємств до зовнішнього середовища.

Трудовий потенціал являє собою нерозривну єдність не тільки кількісної та якісної сторін, але й досягнутого та можливого. Якщо фактичний рівень трудового потенціалу визначається через порівняння показників за періодами, то рівень можливого встановлюється шляхом зіставлення досягнутого стану з бажаним і необхідним. Деякі автори починають аналіз

трудового потенціалу зі з'ясування співвідношення в ньому досягнутого й можливого. Автор переконаний, що методологічно більш правильно починати аналіз з визначення його кількісних та якісних характеристик, а потім уже переходити до оцінки досягнутого й можливого. Такий підхід, безперечно, дає можливість уникнути змішування цих різних, хоча й тісно взаємопов'язаних, аспектів потенціалу, що дозволяє підвищити рівень методологічного використання категорії "трудоий потенціал". Трудоий потенціал у кількісному відношенні характеризує:

–чисельність населення працездатного і непрацездатного віку, зайнятого у виробництві, на даний період;

–чисельність населення: незайнятого, яке ефективно шукає роботу; незайнятого і такого, яке не шукає роботу; на навчанні, тривалому лікуванні;

–потенційні демографічні можливості;

–запас праці на даний період і на майбутнє (у днях, роках).

Якісні характеристики трудового потенціалу включають: загальний стан здоров'я і рівень працездатності; середню тривалість життя; середній вік; статевовікову структуру; рівень загальноосвітньої підготовки; рівень професійної підготовки і кваліфікації, професійно-кваліфікаційний склад; стаж роботи, досвід, трудові навички; рівень трудової активності; рівень ідейно-політичної та соціальної зрілості, політичної культури (ціннісні орієнтації, інтереси, потреби тощо); психологічні характеристики: рівень свідомості, організаторські здібності і т. д.; рівень моралі; рівень культури і вихованості; менталітет, національно-етнічний склад; потенційні передбачувані демографічні якісні характеристики. Недооцінка якісної сторони трудового потенціалу звичайно виражається в недовірі до можливості її вимірювання. Однак термін "потенціал" у будь-яких випадках вказує на те, що ця величина більшою чи меншою мірою піддається виміру і включає як можливості збільшення, так і зниження. І якщо, наприклад, такий показник потенціалу, як рівень професіоналізму, не піддається точному вимірюванню, то це значною мірою залежить від складності, новизни завдання і недосконалості засобів вимірювання. Немає підстави стверджувати, що так буде й у перспективі [4 – 6].

Трудоий потенціал концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і

відносин, які:

– відображають минуле: трудовий потенціал є стійкою сукупністю наявних властивостей, які накопичені трудовими ресурсами в процесі формування і зумовлюють їхню здатність до оптимального функціонування та розвитку. У цьому контексті поняття “потенціал” фактично набуває значення ресурсу;

– характеризують сьогодення: трудовий потенціал актуалізує наявні здібності, їхнє практичне застосування й ефективне використання. Тут поняття “потенціал” дозволяє розрізнити реалізовані та нереалізовані можливості. У цьому плані поняття “потенціал” збігається з поняттям “резерв”;

– спрямовані в майбутнє: у процесі трудової діяльності не тільки реалізуються наявні здібності, але й з’являються нові можливості. Трудовий потенціал, що функціонує, містить у собі й “зародки” майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу характеризується тісною взаємодією його складових. Структурні ознаки – ресурсна, резервна, майбутні можливості – відбивають переважно кількісні параметри трудового потенціалу. Поділяючи позицію О. Шаблія, який враховує різноманітність існуючих уявлень про поняття “потенціал”, автор згрупував якісні складові елементи за такими ознаками, як: властивість (атрибутивний аспект потенціалу) – трактування потенціалу як можливості, здатності; продуктивність (релятивний аспект) – відображає відносини між потенціалом і його використанням [7].

Щодо кадрового потенціалу, то Б. Є. Бачевський розрізняє кадровий та трудовий потенціал трудових ресурсів так само, як виробничий та економічний потенціал підприємства, кадровий потенціал працівника відображує його властивість забезпечити виконання конкретного завдання зі створення матеріальних або нематеріальних цінностей, чи певного обсягу робіт (послуг) в заданих умовах виробництва, пристосуватися до зміни умов та змінити вказані умови у процесі самовдосконалення [8]. Кадровий потенціал відображує основні якісні та кількісні характеристики працівника.

Зокрема, кадровий потенціал працівника враховує:

- психофізіологічні властивості особистості, такі як вік, стать, стан



здоров'я, працездатність, інші характеристики, обумовлені вимогами конкретного робочого місця;

- кваліфікаційні характеристики – рівень та профіль спеціалізації, якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку, інші показники, обумовлені рівнем складності роботи;

- соціальні характеристики – комунікабельність, дисциплінованість, ціннісні орієнтації, інтереси, усе що впливає на процес виробництва, коли той вимагає координації спільних дій.

Визначення кадрового потенціалу передбачає використання різних підходів, починаючи з аналітично-розрахункового, притаманного соціології та психології, економіко-математичного моделювання, закінчуючи баченням безпосереднього керівника місця працівника в процесі виконання ним службових обов'язків. Комплексний підхід, що передбачає використання всього необхідного спектру методів оцінювання потенціалу, дає можливість визначити кадровий потенціал як в контексті відповідності працівника вимогам робочого місця, посади, так і в межах можливого кар'єрного просування, зарахування до кадрового резерву, формування рольової структури групи та соціальної структури колективу. Якщо оцінка трудового потенціалу передбачає визначення максимально наявних можливостей, здібностей та здатностей працівника до здійснення трудових функцій, то визначення рівня кадрового потенціалу дозволяє керівництву детермінувати місце людини в колективі, планувати потреби в межах всіх категорій персоналу, створювати позитивний морально-психологічний клімат в групі та ефективно реалізовувати проектний менеджмент, маючи можливість формувати дієві проектні групи; отримані знання про наявний рівень кадрового потенціалу дозволяють також використовувати компетентнісний підхід при формуванні кадрового складу, що має відповідати сучасним вимогам кадрового менеджменту.

## **Висновок**

Таким чином, ефективний кадровий менеджмент має базуватися на об'єктивній оцінці кадрового потенціалу, що здійснюється на основі комплексного підходу та ураховує вимоги до компетентності, кількісні та які-

сні параметри, соціальні та психологічні характеристики працівника. Існуючі методики дозволяють визначити окремі характеристики кадрового потенціалу, але базування автора даного дослідження на комплексному підході до оцінки зазначеного потенціалу дає змогу отримати більш об'єктивні результати щодо оцінювання, а саме – розробляти дієву стратегію розвитку персоналу, встановлювати перелік необхідних завдань, спрощувати процедуру формування кадрового складу в організації, визначати наявний кадровий резерв, планувати кар'єру та, тим самим, забезпечувати організаційну ефективність.

### Література

1. Галенко, В. П. *Управление персоналом и стратегия предприятия [Текст] / В. П. Галенко. – СПб. : Изд. СПбУЭФ, 1994. – 212 с.*

2. Корнелиус, Н. *HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] : пер. с англ. / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.*

3. Герасимчук, В. І. *Проблема вдосконалення структури і якості робочої сили та шляхи її розв'язання [Текст] / В. І. Герасимчук. – К. : Укр. інст. соц. досліджень, 2001. – 40 с.*

4. Долишиний, М. І. *Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект [Текст] / М. И. Долишиний, М. В. Брык, Б. С. Марченко. – К. : Наукова думка, 1986. – 92 с.*

5. Смолінська, Т. *Дослідження якості трудового потенціалу [Текст] / Т. Смолінська // Вісник технол. ун-ту поділля. Ч. 2. Екон. науки. – 2001. – № 1. – С. 20 – 24.*

6. Старостенко, Г. *Тенденції відтворення населення та трудових ресурсів [Текст] / Г. Старостенко // Україна: аспекти праці. – 1998. – №7. – С. 3 – 7.*

7. Шаблій, О. І. *Основи загальної суспільної географії. Підручник [Текст] / О. І. Шаблій. – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2003. – 444 с.*

8. Бачевський, Б. Є. *Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.*

*Надійшла до редакції 10.03.2014, розглянута на редколегії 19.05.2014*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки організації діяльності суб'єктів господарювання **В. В. Прохорова**, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Н. Л. Гавкалова*

В работе доказано, что эффективный кадровый менеджмент должен базироваться на объективной оценке кадрового потенциала, осуществляться на основе комплексного подхода и учитывать требования к компетентности, количественные и качественные параметры, социальные и психологические характеристики работника. Существующие методики позволяют определить отдельные характеристики кадрового потенциала, но базирование автора данного исследования на комплексном подходе к оценке указанного потенциала, позволяет получить более объективные результаты по оценке, следовательно – разрабатывать действенную стратегию развития персонала, устанавливать перечень необходимых задач, упрощать процедуру формирования кадрового состава в организации, определять имеющийся кадровый резерв, планировать карьеру и, тем самым, обеспечивать организационную эффективность.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, кадровый менеджмент.

## HUMAN RESOURCE CAPACITY AS THE BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT

*N. L. Gavkalova*

We prove that effective personnel management should be based on human resources objective assessment, which is based on an integrated approach and takes into account the competence of quantitative requirements and qualitative parameters, employee's social and psychological characteristics. Existing techniques can determine human resources specific characteristics, but basing on the study on integrated approach to the assessment of this potential allows to obtain more objective results on the assessment, and because of this – develop the effective strategy of staff development for establish a necessary tasks list to simplify the staff forming procedure in an organization to identify existing talent pool, career planning and thus ensure organizational effectiveness.

**Keywords:** human resources, personnel management.

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, e-mail: ngavl@ukr.net.