

вдосконаленню структури потоків інформації і системи документообігу у фірмі;

зменшенню витрат на виробництво продуктів і послуг;

наданню споживачам унікальних послуг;

пошуку нових ринкових ніш;

прив'язці до фірми покупців і постачальників за рахунок надання їм різних знижок і послуг.

Здатність окремої людини до обробки великих обсягів інформації обмежені. Проблема необхідності обробки значних обсягів управлінської інформації також неможливо вирішити шляхом простого збільшення числа зайнятих в управлінні людей і їх більш ефективною організацією. Отже, з метою підвищення ефективності процесів управління, існує потреба у способах збереження, обробки й передачі інформації, відчуженої від людини як носія інформації, тобто в інформаційних технологіях. Крім того, при становленні менеджменту як окремого виду діяльності, частка інформації в управлінських впливах, здійснюваних на

керувану систему, зростає, на відміну від впливів “фізичних”, що також обумовлює розвиток і актуалізує необхідність застосування інформаційних технологій у сфері менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 288 с.

2. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцев З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 432 с.

3. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2006. — 462 с.

4. Слепцов С. А. Создание управленческой информационной системы // Корпоративные системы. — 2003. — № 5.

Надійшла до редколегії 15.03.09 р.

УДК 338.431

І.В. Новойтенко, асис.

РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗИ

В умовах прискореного розвитку науки, техніки і технологій, глобалізації економічних процесів, доступності капіталу, широкого асортименту засобів і предметів праці конкурентні переваги підприємств формуються за рахунок ефективного використання професійних, творчих, комунікаційних та інших здібностей працівників, адже швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розробляти і впроваджувати інноваційні проекти у всі сфери діяльності підприємства, ефективно управляти його виробничим потенціалом можна лише за наявності всебічно освічених, висококваліфікованих і мобільних працівників.

Ключові слова: трудовий потенціал, розвиток, ефективність використання трудового потенціалу, здібності, кваліфікація

На сьогоднішній день основним фінансовим документом підприємства, який містить хоча б часткову інформацію щодо витратних аспектів використання його трудового потенціалу є звіт з праці, дані якого не дозволяють охарактеризувати розвиток трудового потенціалу підприємства.

Недостатня увага науковців і практиків до оцінки розвитку трудового потенціалу підприємства обумовлює необхідність дослідження питань, пов'язаних з його оцінкою та визначенням напрямів розвитку.

Для проведення оцінки розвитку трудового було запропоновано розробити документ, що містить інформацію не лише про стан і структуру трудового потенціалу, але й про ефективність його використання і розвиток.

Найбільш вдалою назвою запропонованого до впровадження документу вважаємо “Паспорт трудового потенціалу підприємства”, адже зміст терміну “паспорт” найбільш точно характеризує наповненість документу, що потрібно розробити. Згідно [5], паспорт (фр. passeport утворилось від passe — похід і port — гавань) — це документ, що засвідчує особу, її громадянство.

© І.В. Новойтенко, 2009

In the conditions of speed-up development of science, technique and technologies, globalization of economic processes, availability of capital, wide assortment of facilities and articles of labour the competitive edges of enterprises are formed due to the effective using of professional, of communication and other capabilities of workers, in fact quickly to react on changing of external environment, develop and inculcate innovative projects in all spheres of activity of enterprise, effectively to manage him it is possible production potential only at presence of comprehensively well-educated, highly skilled and mobile workers.

Key words: labour potential, development, efficiency of the use of labour potential, ability, qualification

Отже, паспорт трудового потенціалу підприємства — це документ внутрішньої звітності підприємства, що містить дані про структуру його трудового потенціалу, в т. ч. характеристику інтелектуальної, психофізіологічної та особистісної складових, чинники формування, характеристику ефективності використання та напрями розвитку.

Виходячи з вище зазначеного паспорт трудового потенціалу підприємства пропонуємо скласти з трьох розділів:

РОЗДІЛ I “Трудовий потенціал підприємства: стан та чинники формування”

РОЗДІЛ II “Ефективність використання трудового потенціалу підприємства”

РОЗДІЛ III “Розвиток трудового потенціалу підприємства”

Після того, як визначена структура, стан та ефективність використання трудового потенціалу підприємства, в паспорті трудового потенціалу потрібно подати інформацію щодо стану та напрямів розвитку інтелектуальної, психофізіологічної та особистісної його складових (розділ 3. табл. 1).

Відповідно до тлумачення у електронному словнику [5] розвиток — це необоротна, спрямована, законмірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін.

Для характеристики процесу розвитку трудового потенціалу згадаємо, що науковці відмічають подвоєння людських знань на початку XXI ст. кожні чотири роки [2]. Враховуючи це, прискореним розвитком інтелектуального потенціалу підприємства будуть характеризуватися ті працівники, які частіше ніж протягом чотирьох років підвищують кваліфікацію, просуваються по кар'єрним сходам, переводяться на інші посади, відвідують тренінги, навчальні семінари, підвищують рівень освіти тощо.

Розвиток психофізіологічного потенціалу підприємства характеризується підвищенням рівня психофізіологічної міцності працівників, а особистісної складової трудового потенціалу — підвищенням трудової дисципліни та рівня задоволеності працею, підвищенням рівня доходу, отриманого на підприємстві.

Динаміка значень коефіцієнта освіченості, інноваційної активності, оновлення продукції, прибутковості інновацій, частки витрат на розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу, темпів приросту продуктивності праці, частки ринку, чисельності осіб, навчених новим професіям, переведених на інші посади, тих, що підвищили кваліфікацію, протягом 2003 — 2006 рр. характеризують розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу ДП ВАТ "Київхліб" Хлібокомбінат № 12 як уповільнений. Адже середньозважений темп приросту цих показників за чотири становить лише 22,3% (до стабільного розвитку не вистачає 73,7%).

Максимальний темп приросту значень показників, що характеризують розвиток інтелектуальної складової за період 2003 — 2006 рр., становив 9,4% і спостерігався у 2005 р., що було обумовлено найбільшим протягом 2003 — 2006 рр. приростом продуктивності праці — 8,78%, найбільшою часткою витрат на розвиток трудового потенціалу в розмірі 0,56, тоді як в інші роки вона в межах 0,41 — 0,50, високим коефіцієнтом оновлення продукції — на рівні 0,26, збільшенням чисельності осіб, що підвищили кваліфікацію на 11,1%, що переведені на інші посади — на 15,8%.

Розвиток психофізіологічної складової трудового потенціалу Київського Хлібокомбінату № 12 відбувається ще повільніше, ніж інтелектуальна складова. За чотири роки приріст основних показників, що, на нашу думку, характеризують розвиток психофізіологічної складової, становить 10,2%, що було обумовлено зміцненням здоров'я працівників на 52,9% та зростанням витрат на охорону здоров'я на 4,1%. Незважаючи на те, що приріст незначний, вже його наявність характеризує діяльність підприємства не лише як самостійного суб'єкта господарювання, метою діяльності якого є отримання прибутку, але й як об'єкта реалізації і розвитку трудового потенціалу працівників, отже, як соціально орієнтований суб'єкт господарювання.

Для визначення розвитку особистісної складової трудового потенціалу ми пропонуємо використовувати коефіцієнт сімейного розвитку, який характеризує кількість дітей, що припадає на одного працівника підприємства. Оскільки поява дітей супроводжується зміною сімейного укладу, поведінки, ставлення до навколишнього середовища, факт їх народження реєструється, вважаємо цілком обґрунтованим використання

Таблиця 1

Розділ III паспорту трудового потенціалу ДП ВАТ "Київхліб" Хлібокомбінат № 12
"Розвиток трудового потенціалу підприємства"

Показник	Код рядка	Роки									
		2002	2003	03/02	2004	04/03	2005	05/04	2006	06/05	06/03
1. Кількість штатних працівників, осіб	201	1002	883	88,1	963	109,1	869	90,2	831	95,6	94,1
2. Коефіцієнт освіченості (вищої освіти)	202	0,11	0,11	100,0	0,13	118,2	0,14	107,7	0,15	108,3	137,8
зокрема, — управлінської групи	203	0,83	0,85	102,0	0,87	102,5	0,92	105,6	1,00	108,7	117,6
інженерно-технічної групи та фахівців	204	0,57	0,61	106,8	0,64	104,3	0,79	124,1	1,00	126,6	163,9
торгівельної групи	205	0,65	0,69	106,2	0,74	107,2	0,83	112,2	1,00	120,5	144,9
групи виробничих працівників	206	0,04	0,04	103,5	0,05	124,4	0,06	120,6	0,07	116,7	175,0
групи обслуговуючих працівників	207	0,02	0,03	150,0	0,05	166,7	0,05	100,0	0,05	100,0	166,7
3. Кількість осіб, що підвищили рівень освіти	208		8	100,0	8	100,0	6	75,0	6	100,0	75,0
зокрема, — в управлінській групі, осіб	209	—	3	100,0	4	133,3	1	25,0	0	0,0	0,0
в інженерно-технічній групі та серед фахівців, осіб	210		1	100,0	0	—100,0	0	100,0	0	100,0	0,0
в торговельній групі, осіб	211		0	100,0	0	100,0	1	200,0	1	100,0	100,0
в групі виробничих працівників, осіб	212		3	100,0	3	100,0	3	100,0	3	100,0	100,0

Показник	Код рядка	Роки									
		2002	2003	03/02	2004	04/03	2005	05/04	2006	06/05	06/03
в групі обслуговуючих працівників, осіб	213		1	100,0	1	100,0	1	100,0	2	200,0	200,0
4. Кількість працівників, що навчилися новим професіям, осіб	214	14	16	114,3	18	112,5	19	105,6	26	136,8	162,5
зокрема, — в групі виробничих працівників, осіб	215	8	9	112,5	10	111,1	11	110,0	16	145,5	177,8
в групі обслуговуючих працівників, осіб	216	6	7	116,7	8	114,3	8	100,0	10	125,0	142,9
5. Кількість працівників, що відвідували тренінги, осіб	217	6	6	100,0	8	133,3	12	150,0	10	83,3	166,7
зокрема, — управлінської групи, осіб	218	3	2	66,7	4	200,0	4	100,0	3	75,0	150,0
інженерно-технічної групи та фахівців, осіб	219	2	1	50,0	1	100,0	3	300,0	3	100,0	300,0
торгівельної групи, осіб	220	1	3	300,0	3	100,0	5	166,7	4	80,0	133,3
5. Кількість переведених на ін посади, осіб	221	16	17	106,3	19	111,8	22	115,8	29	131,8	170,6
6. Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію:	222	21	24	114,3	27	112,5	30	111,1	23	76,7	95,8
у т. ч. підвищили розряд, робітників	223	14	15	107,1	17	113,3	13	76,5	13	100,0	86,7
підвищили категорію, фахівців	224	7	9	128,6	10	111,1	17	170,0	10	58,8	111,1
7. Кількість раціоналізаторських пропозицій, од	225	41	38	92,7	42	110,5	39	92,9	43	110,3	113,2
у т.ч. поданих: — управлінською групою, од.	226	12	13	108,3	9	69,2	11	122,2	13	118,2	100,0
інженерно-технічною групою та фахівцями, од.	227	8	5	62,5	8	160,0	7	87,5	8	114,3	160,0
торгівельною групою, од.	228	9	8	88,9	6	75,0	4	66,7	8	200,0	100,0
групою виробничих працівників, од.	229	7	8	114,3	11	137,5	9	81,8	8	88,9	100,0
групою обслуговуючих працівників, од.	230	5	4	80,0	8	200,0	8	100,0	6	75,0	150,0
8. Коефіцієнт інноваційної активності	231	0,041	0,043	104,9	0,044	102,3	0,045	102,3	0,052	115,6	120,9
9. Коефіцієнт оновлення продукції	232	0,17	0,19	111,8	0,21	110,5	0,26	123,8	0,28	107,7	147,4
10. Частка “вирощених” управлінців	233	0,67	0,74	111,3	0,78	105,1	0,87	111,5	0,95	109,2	128,0
11. Частка витрат на розвиток інтелектуального потенціалу, %	234	0,50	0,47	94,0	0,50	106,4	0,56	112,0	0,41	73,2	87,2
12. Коефіцієнт прибутковості інновацій	235	0,074	0,075	101,4	0,076	101,3	0,077	101,3	0,078	101,3	104,0
13. Темп приросту продуктивності праці, %	236	0,00	100,66	100,7	100,03	99,4	108,82	108,8	102,2	93,9	101,5
14. Частка ринку, %	237	2,69	2,48	92,2	2,74	110,5	2,72	99,3	2,91	107,0	117,3
15. Темп розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу, %	238			103,5		107,6		109,4		106,4	122,3
16. Коефіцієнт психофізіологічної міцності	239	0,253	0,289	114,2	0,405	140,1	0,413	102,0	0,442	107,0	152,9
17. Коефіцієнт вікової придатності	240	0,443	0,43	97,1	0,429	99,8	0,42	97,9	0,414	98,6	96,3

Показник	Код рядка	Роки									
		2002	2003	03/02	2004	04/03	2005	05/04	2006	06/05	06/03
18.Рівень безпеки виробництва	241	1	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	100,0
19. Частка витрат на охорону праці	242	0,149	0,141	94,6	0,138	97,9	0,135	97,8	0,138	102,2	97,9
20. Частка витрат на охорону здоров'я	243	0,000	0,000	101,0	0,001	113,3	0,001	96,4	0,001	95,3	104,1
21. Темп розвитку психофізіологічної складової трудового потенціалу, %	244			101,4		110,2		98,8		100,6	110,2
22. Рівень задоволеності праці, %	245	85,5	86,1	100,7	86,7	100,7	82,7	95,4	85,4	103,3	99,2
23. Коефіцієнт трудової дисципліни	246	0,89	0,84	94,4	0,91	108,3	0,93	102,2	0,94	101,1	111,9
24. Рівень заробітної плати, грн.	247	745,79	928,01	124,4	943,17	101,6	1307,44	138,6	1528,03	116,9	164,7
25. Частка витрат на стимулювання	248	0,121	0,123	101,7	0,104	84,6	0,033	31,7	0,025	75,8	20,3
26. Коефіцієнт сімейного розвитку	249	0,53	0,60	114,3	0,53	88,2	0,58	109,1	0,58	101,0	97,3
27. Темп розвитку особистісної складової, %	250			107,1		96,7		95,4		99,6	98,7
28. Темп розвитку трудового потенціалу, %	251			104,0		104,8		101,2		102,2	110,4

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних ДП ВАТ "Київхліб" Хлібокомбінат № 12

даного коефіцієнту в сукупності з іншими для характеристики розвитку особистісної складової.

Ми вважаємо, що найбільш об'єктивним виміром рівня задоволеності працею на підприємстві, за виключенням експертних оцінок, — є використання коефіцієнту плинності персоналу. Причиною зростання коефіцієнту плинності персоналу є збільшення звільнень працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, тобто збільшення чисельності незадоволених працею на підприємстві. Отже, різниця між 100 % і коефіцієнтом плинності персоналу може характеризувати рівень задоволеності працею.

Незважаючи на подвійне зростання заробітної плати протягом 2003 — 2006 рр., на досліджуваному підприємстві рівень задоволеності працею знизився на 0,8 %, частка витрат на стимулювання в п'ять раз, що характеризує уповільнюючі темпи розвитку особистісної складової на 1,3 % за чотири роки.

Темп розвитку трудового потенціалу досліджуваного підприємства за чотири роки становив 110,4 % (рис. 1), при чому з кожним роком спостерігається тенденція до зменшення темпів розвитку його складових. Так, максимальний темп розвитку інтелектуальної складової спостерігається в 2005 р. (109,4 %), психофізіологічної складової в 2004 р. (110,2 %), особистісної складової в 2003 р. (107,1 %), а в цілому трудового потенціалу підприємства в 2004 р. (104,8 %).

Після того, як визначені темпи розвитку трудового потенціалу підприємства в другому пункті третього розділу паспорту його трудового потенціалу необхідно розглянути перспективні напрями його розвитку для функціональних груп працівників.

Розвиток психофізіологічної та особистісної складових можна розглядати як інструмент мотивації працівників до роботи на підприємстві, що сприяє стабільності трудового колективу і встановленню спри-

ятливого морально-психологічного клімату, тому напругами для їх розвитку не будуть суттєво відрізнятися в залежності від функціональних груп, за винятком пріоритетності розвитку психофізіологічного потенціалу для групи робітників.

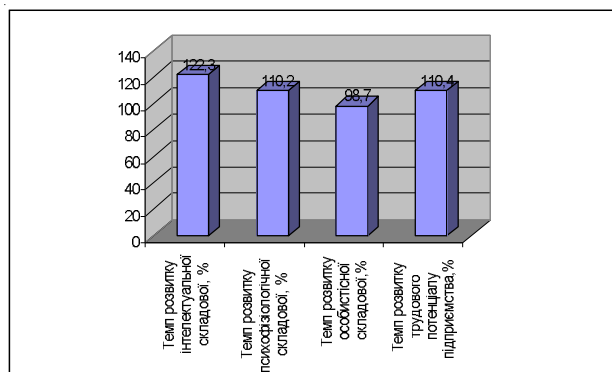


Рис. 1. Розвиток трудового потенціалу ДП ВАТ "Київхліб" Хлібокомбінату № 12 за чотири роки (2003 — 2006 рр.)

Оскільки група виробничих і допоміжних працівників досліджуваного підприємства становить понад 80% його персоналу, який забезпечує організацію основної діяльності підприємства, і який характеризується найвищим рівнем незадоволеності, вважаємо за необхідне фінансувати хоча б розвиток їх психофізіологічної працездатності. В іншому випадку, підприємство може мати проблеми з організацією виробничого процесу.

Враховуючи спадаючі темпи розвитку інтелектуальної складової трудового потенціалу, скрутний фінансовий стан підприємств хлібопекарської галузі вважаємо необхідним запропонувати напрями розвитку трудового потенціалу цих підприємств з врахуванням сучасних вимог і перспектив розвитку ринку праці та стратегічного розвитку економіки України.

Розглядаючи тенденції розвитку хлібопекарської промисловості, нами зазначалось, що в останні роки спостерігається втрата ринку великими промисловими підприємствами, яка переходить до приватних малих підприємств (пекарень) та пекарень при супермаркетах, зниження рентабельності виробництва до мінімально допустимого рівня, що обумовлює проблему підвищення оплати праці пропорційно зростанню ринкового розміру заробітної плати.

З розвитком роздрібно торгівлі і інтеграцією в неї світових сітєвих гіпермаркетів “Метро” (Metro), “Ашан” (Ashan), “О’кей” (Okey), “Теско” (Tesco) підвищується попит на інженерів-технологів, висококваліфікованих пекарів, кондитерів (борошномельних виробів) як харчової промисловості в цілому, так і хлібопекарської галузі, зокрема.

В таких умовах, перед великими промисловими підприємствами хлібопекарської галузі в найближчому майбутньому основною проблемою буде не збутова, а трудова, тому вже зараз необхідно шукати шляхи її розв’язку. Одним із них є технічне переоснащення, встановлення міні-пекарень, використання яких дозволяє швидко змінювати асортимент “асоціальної” продукції відповідно до потреб споживачів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств і, як наслідок, їх рентабельність.

Ми погоджуємось з менеджером з розвитку бізнесу консалтингової компанії М. Шкильовим, що проблема більшості вітчизняних підприємств полягає не лише в оновленні основних засобів, але в необхідності комплексного підходу до її вирішення: впровадження сучасного устаткування, інновацій необхідно супроводжувати розвитком системи управління підприємством і розвитком його трудового потенціалу. В разі розвитку лише одного з перелічених активів, підприємство може не отримати очікуваний результат [2, с. 49].

Затребуваність на ринку праці працівників, що є ключовими для підприємства хлібопекарської промисловості, менеджерів з продажу, інженерів-технологів, керівників відділів та підприємств, висококваліфікованих робітників, IT-фахівців та постійне підвищення рівня їх заробітних плат на ринку праці (паралельно з появою на ньому вакансій підприємств різних галузей економіки, функціонуючих за рахунок іноземного капіталу), зумовлює необхідність виділення пріоритетних напрямів розвитку трудового потенціалу функціональних груп працівників (табл. 2) та виокремлення з них ключових працівників.

Серед складових трудового потенціалу торгівельної групи працівників Київського ХК №2 на першому місці слід зазначити розвиток особистісної складової в напрямку підвищення рівня задоволеності працею за рахунок зростання матеріального забезпечення до ринкового рівня (середня місячна заробітна плата еквівалент \$ 800 [3]) і використання системи мотивації до праці. Другим фактором, якому обов’язково слід приділяти увагу, — постійний розвиток інтелектуальної складової, індикатором якого є інноваційна активність, підвищення якості продукції, обсягів продажу.

Активізувати діяльність торгівельної групи, в т.ч. інноваційну, пропонується за рахунок отримання нових знань під час тренінгів, семінарів, присвячених продажам по телефону, Інтернету, дослідженню психології споживача, освоєнню принципів спілкування з клієнтами, тайм-менеджменту, командній роботі (табл. 3).

Підвищений попит високопрофесійних менеджерів з продажу обумовив встановлення в них високих вимог до роботодавців. Так, згідно з думкою генерального директора рекрутингової компанії О. Яковлевою [3, с. 61], особливості поведінки професійних менеджерів з продажу характеризуються девізом “не подобається — тому і бігаю”. Враховуючи вище зазначене, в разі наявності в штаті підприємства висококваліфікованих фахівців з продажу, потрібно максимально приділяти увагу всім факторам, які забезпечують ефективне використання їх трудового потенціалу.

Слід зазначити, що підприємству для стимулювання даної групи працівників, в першу чергу, потрібно використовувати встановлення заробітної плати за результатами діяльності з фіксованою мінімальною ставкою.

Найбільш проблематичним, на нашу думку, є визначення перспективних напрямів інтелектуального розвитку трудового потенціалу інженерно-технічної групи працівників та фахівців, оскільки їх обрання потребує індивідуального підходу та досконалих знань сучасних технологій виробництва, систем управління його автоматизацією тощо. Виходячи з вище зазначеного, вважаємо необхідним розвивати в працівниках цієї групи самомотивацію до підвищення рівня професійних знань та інноваційну активність шляхом надання можливості самостійно обирати і пропонувати напрями розвитку як свого інтелектуального потенціалу, так і відповідного напрямку діяльності підприємства.

Щодо напрямів розвитку групи виробничих працівників, в першу чергу необхідно інтегрувати їх із стратегією розвитку виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2

Пріоритети розвитку складових трудового потенціалу ДП ВАТ „Київхліб” Хлібокомбінат №12

Пріоритетні напрями розвитку потенціалу	Функціональні групи працівників підприємства				
	Торгівельна	Інженерно-технічна та інших фахівців	Виробничих працівників	Допоміжних працівників	Управлінська
1	Особистісна, особливо рівень задоволеності працею	Інтелектуальна	Психофізіологічна		Інтелектуальна
2	Інтелектуальна	Особистісна	Особистісна		Особистісна
3	Психофізіологічна	Психофізіологічна	Інтелектуальна		Психофізіологічна

Джерело: складено автором

Перспективні напрями розвитку трудового потенціалу функціональних груп ДП ВАТ “Київхліб” Хлібокомбінату № 12

№ п/п	Напрями розвитку функціональних груп працівників підприємства				
	Торгівельна	Інженерно-технічна та інших фахівців	Виробничих працівників	Управлінська	Допоміжних працівників
1	Розвиток особистісної складової через зростання матеріального забезпечення (встановлення заробітної плати у відповідності до ринкового рівня)				
2	Професійний розвиток (інтелектуальної складової трудового потенціалу):				
	Продажі по телефону, через Інтернет. Психологія споживача. Навики спілкування.	Самотивація до підвищення рівня професійних знань. Інноваційна активність. Розвиток в самостійно обраних професійних напрямках	Навчання управлінню автоматизованим процесом виробництва. Освоєння нових технологій виробництва, в т.ч. ресурсозберігаючих, лікувально-профілактичної продукції.	Профільна компетентність. Делегування повноважень. Тайм-менеджмент. Управління бізнес-процесами. Управління знаннями. Формування ефективної команди. Управління ризиками. Стратегічне управління. Ситуаційне управління. Управління потенціалом підприємства.	Підвищення кваліфікації, якості праці. Освоєння нової техніки та технології.
3	Підвищення рівня психофізіологічної міцності шляхом вакцинації, профілактичного лікування.				

Джерело: складено автором

ва. Наприклад, якщо підприємство орієнтовано на автоматизацію, необхідно приділити увагу навчання новим професіям. В умовах низької оплати праці робітників, визнання її “непрестижною”, необхідно приділяти увагу зростанню матеріального забезпечення робітників для підвищення привабливості їх праці. Оскільки, для хлібопекарської галузі актуальним є перехід від виробництва “соціальних” видів продукції до “комерційних”, продукції лікувально-профілактичного характеру, необхідно спрямувати розвиток потенціалу пекарів і кондитерів в напрямку освоєння нових технологій виробництва, в тому числі лікувально-профілактичної дії та використання ресурсозберігаючих технологій. Формувати знання і позитивне ставлення до впровадження інноваційних технологій на підприємстві необхідно задалегідь, наприклад, шляхом проведення навчальних семінарів на чолі з головним технологом підприємства.

Серед сучасних напрямів розвитку управлінців, крім профільної компетентності, науковці і практики [3, 4] найбільше наголошують на вмінні делегувати повноваження, управляти часом (тайм-менеджменті), формувати бренд і ефективну команду, управляти ризиками та знаннями, вміти використовувати інструменти стратегічного і ситуативного управління тощо. Отже, розвиток трудового потенціалу управлінської групи працівників підприємства, перш за все пропонуємо спрямувати на постійний розвиток інтелектуальної складової в напрямі сучасних течій розвитку науки управління.

Для групи допоміжних працівників, крім розвитку матеріального забезпечення, необхідно приділяти увагу підвищенню кваліфікації, якості праці, освоєнню нової техніки та технологій, оскільки, за офіційними даними, промисловості не вистачає 100 тис. кваліфікованих працівників [3, с. 62].

Слід пам’ятати, що провідну роль в забезпеченні ефективності розвитку трудового потенціалу працівників підприємства, відіграють умови його реалізації, мотиваційна система та корпоративна культура підприємства. Враховуючи вище зазначене особливого значення набуває кваліфікація і знання фахівців по роботі з персоналом, адже акценти в їх діяльності по-

винні бути спрямовані не на залучення нових працівників і їх адаптацію, а на утримання існуючих, особливо тих, в розвиток трудового потенціалу яких були вкладені найбільші інвестиції.

Висновки. Першочерговими заходами підвищення ефективності використання трудового потенціалу є заходи, що спрямовані на його розвиток: 1) розвиток матеріального забезпечення — підвищення оплати праці працівників до ринкового рівня, що дасть змогу підвищити мотивацію працівників до більш повної реалізації трудового потенціалу на підприємстві; 2) професійний розвиток, що дасть змогу генерувати і впроваджувати інновації, підвищувати якість праці, що дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Указ* Президента України “Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” від 3 серпня 1999 р. № 958/99.
2. *Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации: Учебное пособие.* Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. — М.: Издательский Дом “Социальные отношения”, 2003. — 184 с. — Библиогр. С. 177 — 178.
3. *Полищук О.* Вас требуют // *Бизнес.* — 2008. № 4. — С. 58 — 62.
4. *Савченко В.А.* Проблеми професійного навчання персоналу на виробництві в умовах ринку праці // *Професійне навчання на виробництві: Зб. наук. праць.* — К.: Науковий світ, 2006. — Випуск №2. — С. 37 — 48.
5. <http://uk.wikipedia.org> — Вільна енциклопедія

Надійшла до редколегії 02.02.09 р.