



УДК 331.522.4:005.936.3

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту та фінансів,  
факультет менеджменту, маркетингу і логістики  
Одеська національна академія харчових технологій

## ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто поняття потенціалу персоналу підприємства, його структуру та характеристику. Проаналізовано підходи різних науковців до визначення таких понять як персонал, кадри організації, проаналізовано структуру трудового потенціалу персоналу та доведено роль особистісного потенціалу працівника у діяльності підприємства. Докладно вивчено місце трудового потенціалу персоналу серед інших видів ресурсів. Досліджено актуальність трудового потенціалу та пріоритетні напрями роботи з ним. Запропоновано схему ефективного формування трудового потенціалу та доведено що майстерність і кваліфікація персоналу є важливими складовими зростання продуктивності праці конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, трудовий потенціал, особистісний потенціал, професійний потенціал, структура трудового потенціалу підприємства.

*The notion of potential personnel company, its structure and characteristics. The approaches of different researchers to define such concepts as personnel, personnel of the organization, analyzed the structure of the labor potential of staff and the proven role of personal potential employee in the enterprise. Extensively studied potential place of employment of personnel among other resources. Investigated the relevance of labor potential and priority areas of work with him. The scheme of the effective formation of labor potential and prove that skills and qualifications of staff are important components of productivity growth of competitiveness of companies.*

**Keywords:** personnel, labor potential, personal potential, professional potential, the structure of the worker potential companies.

### Вступ.

Відомо, що процес праці є споживання трудового потенціалу персоналу. Одну й ту саму чисельність працівників можна розрізнити сукупною здібністю до праці через відмінності в підготовленості, віці, ставленні до праці тощо, а звідси і неоднаковою кількістю праці, яку вони можуть виконати у процесі виробництва. У такому випадку говорять про різний трудовий потенціал однакових за чисельністю груп працівників. Під час практичної діяльності потенційні можливості не завжди використовують сповна. Трудовий потенціал підприємства складають задіяні на ньому працівники. Отже, під трудовим потенціалом підприємства мають на увазі сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навиків. Тому є підстави розглядати трудовий потенціал не лише як масу праці, якою володіє виробничий об'єкт, але і включати умови реалізації цього потенціалу (технічну озброєність праці, рівень його механізації, організації і так далі). У такому підході, на перший погляд, є свій резон. Дійсно, здібність працівника до праці реалізують у певних технічних, економічних, організаційних, соціальних й інших умовах, і від цього залежать результати праці. Проте таке розуміння характеризує не трудовий, а виробничий потенціал підприємства. Одним із найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Чим більша чисельність, тим за інших рівних умов більший об'єм виробленої продукції. Такий шлях збільшення обсягу виробництва класифікується як екстенсивний. Проте показник чисельності працівни-

ків, навіть за видами діяльності (зайняті основною діяльністю, зайняті в невиробничих підрозділах підприємства), за категоріями промислово-виробничого персоналу, недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо для мети управління кадрами в умовах ринкової економіки.

### Постанова задачі.

Результати діяльності більшості харчових підприємств України свідчать про те, що одним із найважливіших факторів їх ефективного функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставлену мету. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення належного рівня трудового потенціалу. Досвід країн із розвинутими економічними відносинами свідчить про те, що підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції сьогодні у першу чергу ґрунтується на високій кваліфікації працівників.

У сучасній Україні гостро стоять проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва, забезпечення соціальної орієнтації виробництва, зростання рівня життя громадян у цілому. Розвиток харчової промисловості має пряме відношення до всіх цих проблем [1, с.232]. Функціонування харчових підприємств залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, постачальники, розвиток науки, техніки й технології. Внутрішні елементи – це рівень змін, до якого відносяться і зміни у структурі кадрового потенціалу персоналу. Підприємство яке працює у стабільному середовищі, може



працювати на довгострокові цілі та стратегічне завдання. Підприємства, які працюють у середовищі яке постійно змінюється, вимушені частіше корегувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Часта реалізація означених елементів підприємства призводить до зниження продуктивності праці, зниження конкурентоспроможності підприємства та продукції, зниження рівня корпоративної культури. Звідси видно, що проблема структури потенціалу персоналу підприємства є актуальною.

Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу підприємства згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Усі категорії персоналу можуть структуруватися згідно з професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками.

Структура та визначення такого поняття, як персонал підприємств розглядається в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука, Л.І Михайлової, В.Г. Воронкової, В.С.Савельєвої, О.Л. Єськова, В.Г. Щербака, та багатьох інших [ 2, 3, 4,5,6 ].

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. В табл. 1 наведено аналіз деяких літературних джерел з визначення термінології таких понять, як «кадри» та «персонал». Найбільш змістовне визначення поняття персоналу наводять В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [5, с.324], так, «персонал» – це сукупність усіх людських ресурсів підприємства.

Аналізуючи визначення поняття «персонал», можна дійти деяких висновків стосовно значення людського фактору в діяльності підприємства, та розглянути їх в декількох аспектах [5, с. 22] :

**1.Кількісний:** прямі й непрямі витрати, що охоплюють заробітну платню, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаштуваність робочого місця і його постійне удосконалення тощо;

**2.Якісний:** пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо;

**3.Стратегічний:** турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення людського фактора, як елемента конкурентоздатності.

#### Результати.

Зміни в економічній і політичній системах в Україні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Можна виділити три фактори, які впливають на роботу персоналу на підприємстві, що наведено на рисунку 1. Ці фактори впливу досить складні і на практиці реалізуються рідко. Той фактор, який має перевагу, і визначає економічну ситуацію на підприємстві [ 5, с.24].

Розглянуті аспекти не в повній мірі висвітлюють роль та значення людського фактору в діяльності підприємства. Так, не враховано взаємозв'язок і взаємовплив різних видів ресурсів на трудовий ресурс, як основу трудового потенціалу і найбільш впливо-

Таблиця 1

Визначення термінів « персонал » та « кадри » з різних літературних джерел

АВТОР	ТЕРМІН	ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА
О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук [ 2, с.11]	«Кадри»	Це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички, чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.
	«Персонал»	Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками: трудовими взаємовідносинами з роботодавцем (трудовий договір), володіння певними якісними характеристиками . Отже персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх , так і зовнішніх факторів.
Л.І. Михайлова [3, с17]	«Кадри організації»	Термін «кадри організації» включає сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. Кадри організації поділяють на кадри управління та робітничі кадри
	«Персонал»	Це особливий склад працівників підприємства , або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками
В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [5, с.324]	«Персонал»	Сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація
В.П. Бородатий, І.Д. Крижко, А.Й. Ягодзінський [ 7,с.29]	«Кадри»	Це постійний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємства, різних професійно-кваліфікаційних груп фахівців і робітників
В.Г. Воронкова [4, с.14]	«Персонал чи кадри»	Це основний штатний склад працівників організації ( за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції.

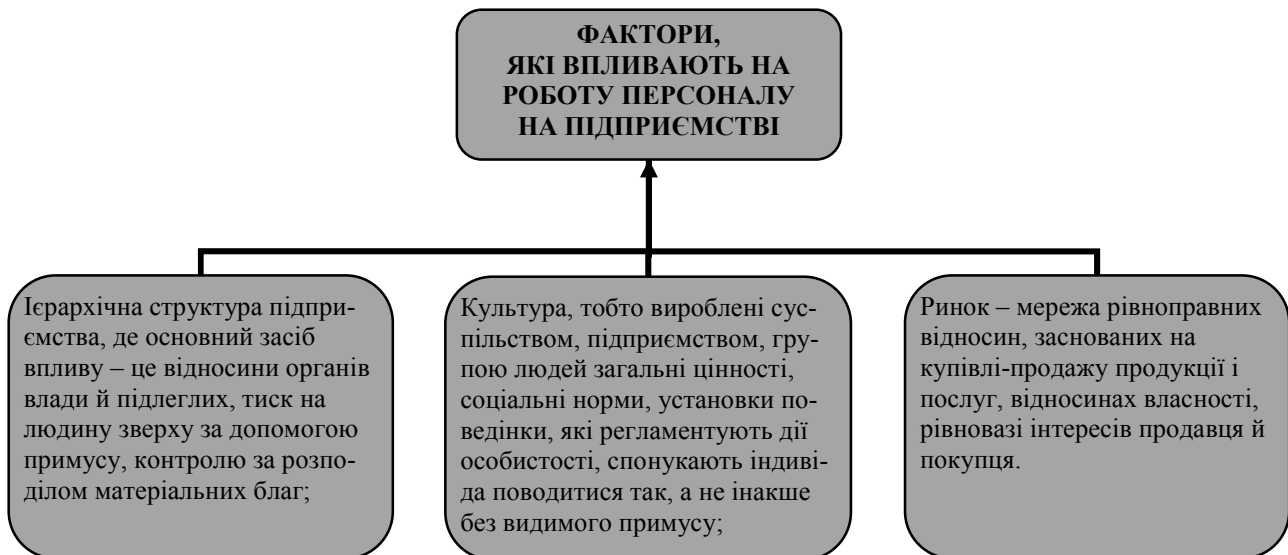


Рис. 1. Фактори, які впливають на роботу персоналу на підприємстві.

вий фактор формування виробничого потенціалу підприємства. На думку деяких вчених та спеціалістів практиків проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожного підприємства [3, с.9]. У невеликих підприємствах усі завдання по управлінню трудовим потенціалом персоналу виконуються, як правило, підприємцем чи власником. Великі підприємства мають у своїй управлінській структурі спеціалізовану функціональну ланку управління – відділ кадрів та відповідно менеджерів з управління персоналом. Вони координують виконання на підприємстві усіх етапів з управління кадрами: від їх залучення до звільнення з підприємства.

Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення життя. Управління персоналом є також процесом дуже складним, при здійсненні якого необхідно враховувати такі аспекти [3, с.10]:

- техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;
- організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працюючих, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;
- правові, які регламентують всю діяльність по управлінню персоналом відповідно до чинного законодавства;
- соціально-психологічні, які зумовлюють необхідність запровадження соціально-психологічних процедур в практику кадрової роботи;
- педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Основними завданнями управління трудовим потенціалом персоналу є здійснення наукових принципів при підборі та розстановці кадрів на підприємстві, формування стабільних продуктивних трудових колективів для реалізації поставленої перед ними мети.

Аналізуючи різні підходи до класифікації потенціалу персоналу підприємства, можна запропонувати власну класифікацію потенціалу персоналу харчового підприємства. Так, на рис. 2 зображено структуру трудового потенціалу персоналу сучасного харчового підприємства, на рис.3 - формування трудового потенціалу персоналу харчових підприємств.

Так, особистісний потенціал значною мірою визначає прояв решти властивостей і, звичайно, важливий сам по собі. Перш за все, працівник повинен мати позитивні ціннісні орієнтації, що дозволить йому швидше прийняти високу корпоративну культуру підприємства, забезпечити ефективність праці. Професійний потенціал персоналу підприємства традиційно передбачає наявність великого багажу знань і умінь якими він користується, досвіду, певних умінь і навичок роботи за фахом. У теперішній час вельми важливо, якщо працівник має дві суміжні спеціальності, наприклад, інженер і менеджер (для майстра і іншого лінійного керівника), менеджер і психолог (для працівника служби управління персоналом) і т.д.

Керування формуванням трудового потенціалу реалізується через систему його оцінки, яка є одним з ключових елементів системи управління персоналом. Оцінка трудового потенціалу важлива, тому що вона дозволяє визначити відповідність характеристик людини вимогам робочого місця, встановити його професійну здатність й майбутню службову кар'єру. Вона тісно пов'язана практично з усіма основними напрямками в сфері кадрового менеджменту: при підборі й розміщенні кадрів, просуваннях працівників, навчанні й створенні резерву на керівну роботу. Об'єктивна, побудована на науковій основі оцінка являє собою певну систему, яка дозволяє виконати регулятивну і контрольну функції щодо персоналу підприємства. Така система підвищує ефективність управління персоналом через наступні фактори:

- позитивна дія на мотивацію працівників: зворотний зв'язок благотворно впливає на мотивацію працівників, дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці й домогтися підвищення якості й продуктивності праці;

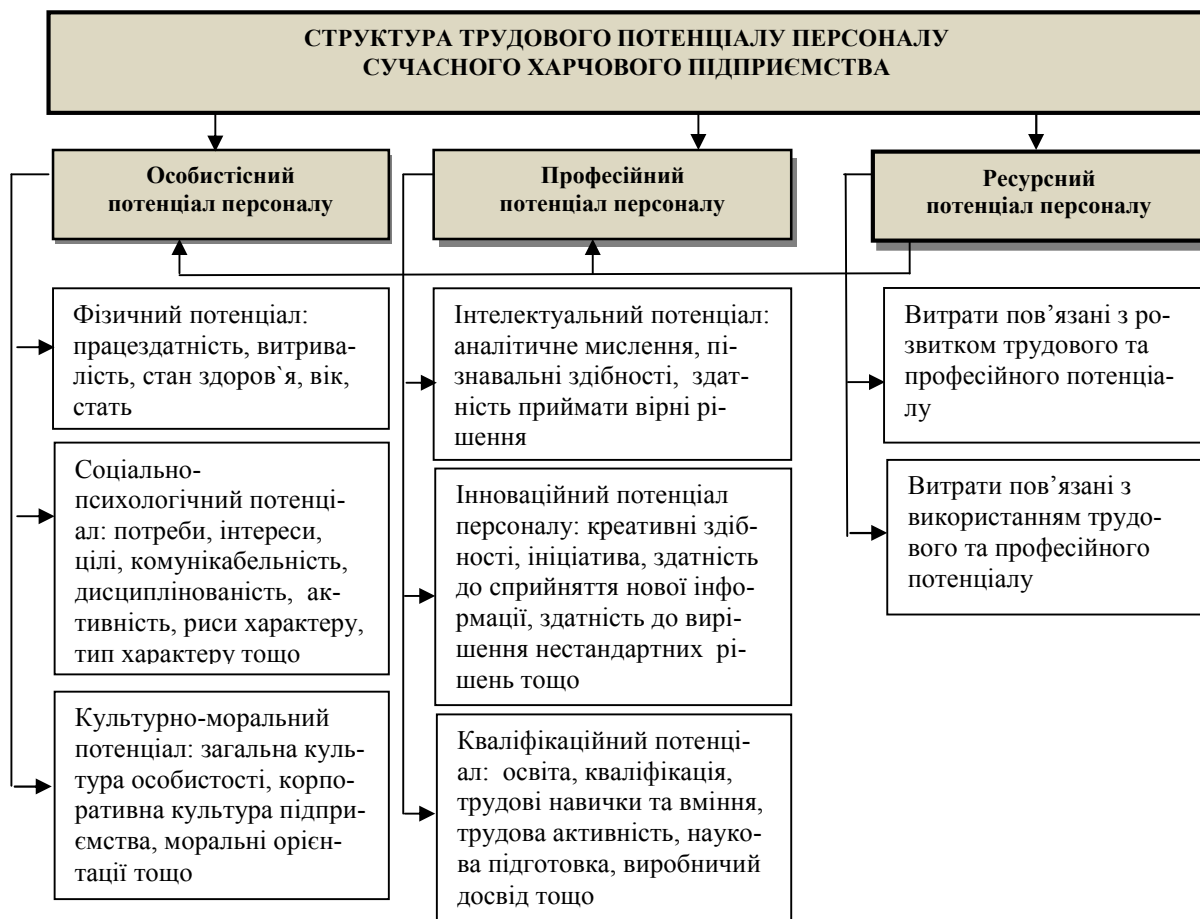


Рис. 2. Структура трудового потенціал персоналу сучасного харчового підприємства.



Рис. 3. Формування трудового потенціалу персоналу сучасного харчового підприємства.

- планування професійної освіти: оцінка потенціалу дає можливість виявити недоліки в кваліфікаційному рівні кожного працівника й передбачити міри щодо їх виправлення;
- планування професійного розвитку й кар'єри: оцінка трудового потенціалу виявляє слабкі й сильні

- професійні якості працівників, що дозволяє якісно підготувати індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар'єру;
- прийняття рішень щодо звільнення або просування: регулярна й систематична оцінка трудового потенціалу дозволяє приймати обґрунтовані рішення що-



до оптимального використання персоналу [13].

Отже, основою трудового потенціалу персоналу є його структура. Вихідна база щодо вибору структури – це характер виконуваних робіт й вимоги до ефективного їх виконання. Тому розгляд проблеми структури властивостей та якостей, якими має володіти працівник, знаходяться в тісному зв'язку з встановленням особливостей його діяльності.

Встановлення цих особливостей проводиться за допомогою моделювання професійної діяльності й являє собою процес синтезу аналітичних одиниць спеціальності й формування ідеальної або реальної моделі даної діяльності. Цей процес є формою описання професійних стандартів для виконавців й управлінських стандартів для керівників, в яких вказуються оптимальні вимоги щодо всіх компонентів трудового потенціалу й критерії оцінок.

#### Висновки.

Трудовий потенціал як ресурс відіграє провідне значення, оскільки від компетентності, кваліфікованості, навиків і досвіду людей залежить ефективне та раціональне використання інших ресурсів. Крім того, лише трудовий потенціал, виступаючи самостійним ресурсом з одного боку, є носієм іншого ресурсу - підприємницького хисту (інтелектуальних здібностей). Отже, чималі зусилля мають бути спрямовані на формування якісного складу персоналу підприємства, його стабілізацію та розвиток, ефективну мотивацію і формування у працівників зацікавленості в результатах праці та корпоративної свідомості. В умовах загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках великого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств. Будь-які заходи щодо підвищення ефективності підприємств неможливі без відповідного менеджменту персоналу, при цьому першорядне значення має не сті-

льки чисельність працівників, скільки їх якість, яка характеризується кваліфікаційною, освітньою, професійно-посадовою, віковою структурою. Отже, питання щодо дослідження структури трудового потенціалу персоналу є досить актуальним, та загалом, у дослідженнях з тематики вдосконалення структури трудового потенціалу персоналу бракує системного підходу.

Нагальна необхідність удосконалення структури трудового потенціалу персоналу вітчизняних підприємств потребує проведення глибоких досліджень, а саме: пошуку нових теоретичних підходів; побудови моделей впливу структури трудового потенціалу персоналу на ефективність діяльності підприємств; розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації підприємств до ринкових умов функціонування. Оскільки найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди: їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація щодо трудової діяльності, існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства. Отже, майстерність і кваліфікація, творчий підхід персоналу є важливими складовими зростання продуктивності праці, а отже, і конкурентоспроможності. Удосконалюючи механізми й роботу з персоналом, підприємство надає своїм співробітникам практично необмежені можливості розвитку і навчання з тим, щоб трудовий потенціал персоналу підприємства більш активно використовувався; для формування та реалізації системи його конкурентних переваг і одержувався значно більший прибуток за допомогою використання нестандартних підходів і рішень для забезпечення зростання підприємства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ткач К.І. Проблеми розвитку харчової промисловості в Україні. *Економіческие инновации*, № 33, 2008. - с.231
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* - К., - 2006. - 308 с.
3. Михайлова Л.І. *Управління персоналом. Навчальний посібник.* - К.; 2007.- 248 с.
4. Воронкова В.Г. *Кадровий менеджмент: Навчальний посібник.* - К.: ВД «Професіонал», 2004.- 192 с.
5. Савельєва В.С., Сьєков О.Л. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* - К.: ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
6. Шербак В.Г. *Управління персоналом підприємства. Наукове видання.* - Харків, - 2005. - 220 с.
7. В.П. Бородатий, І.Д. Крижко, А.Й. Ягодзінський
8. Хруцкий В. Е. *Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев.* - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 224 с.
9. Закон України "Про зайнятість населення"
10. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Е. *Економіка і соціологія праці: учебник [для студ. ВУЗов].* - М.: ЮНИТИ, 1999. - 342 с.
11. Петюх В.М. *Ринок праці та зайнятість: навч. посібник.* - К.: Вид. центр МАУП, 1997. - 456 с.
12. Позняк О. *Формування пропозиції робочої сили в Україні: історія, сучасний стан та перспективи // Україна: аспекти праці.* - 1998. - №1. - 236 с.
13. Солодов В.Е. *Оценка трудового потенциала работников // Тематический сборник научных трудов «Проблемы управления персоналом в организациях».* - М.: ГУУ, 2001.

Поступила 04.07.2012

Адрес для переписки:

ул. Канатная, 112, г. Одесса, 65039  
тел., 050-336-93-03, 794-08-43  
E-mail: kozak-ekaterina@ukr.net

