

# ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

СІДОРЕНКО В. В.

УДК 658.3:005.95

## Сідоренко В. В. Джерела формування трудового потенціалу підприємства

У статті розглядаються проблеми формування трудового потенціалу підприємства за рахунок внутрішніх процесів (підвищення кваліфікації, перепідготовки, змін в організаційній структурі, покращення складових економічного потенціалу), що сприяють зміні потенціалу персоналу, та зовнішніх агентів (освітніх закладів, суб'єктів господарювання, служби зайнятості, іноземців), які виступають джерелом потенційних працівників. Досліджено вплив внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємстві, на його трудовий потенціал.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, формування трудового потенціалу підприємства, потенціал працівників.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 20.

**Сідоренко Вікторія Вікторівна** – викладач, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** sidorenko.hneu@gmail.com

УДК 658.3:005.95

UDC 658.3:005.95

## Сидоренко В. В. Источники формирования трудового потенциала предприятия

В статье рассматриваются проблемы формирования трудового потенциала предприятия за счет внутренних процессов (повышения квалификации, переподготовки, изменений в организационной структуре, улучшения составляющих экономического потенциала), способствующих изменению потенциала персонала, и внешних агентов (образовательных учреждений, субъектов хозяйствования, службы занятости, иностранцев), которые выступают источником потенциальных работников. Исследовано влияние внутренних процессов, происходящих на предприятии, на его трудовой потенциал.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, формирование трудового потенциала предприятия, потенциал работников.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 20.

**Сидоренко Виктория Викторовна** – преподаватель, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** sidorenko.hneu@gmail.com

## Sidorenko V. V. Sources of the Labor Potential Formation at the Enterprise

The problems of the labor potential formation at the enterprise through internal processes (training, retraining, changes in the organizational structure, improvement of the economic potential components) that allow changes to the staff potential and external agents (educational institutions, business entities, employment services, foreigners) which are the source of potential employees, are studied in this article. The influence of the internal processes at the enterprise on its labor potential is investigated.

**Key words:** labor potential, labor potential formation at the enterprise, staff potential

**Pic.:** 3. **Bibl.:** 20.

**Sidorenko Viktoriya V.** – Lecturer, Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** sidorenko.hneu@gmail.com

Відтворювальна структура економіки у розвинених країнах світу характеризується соціальною орієнтацією, яка закріплена у нормативно-правових актах на вищому державному рівні [1]. Така спрямованість дозволяє усвідомлювати важливість людського фактора у виробничо-господарській діяльності на мікроекономічному рівні та сприяти стимулюванню трудової активності працівників. Дослідження цих питань необхідне для української економіки через поступову трансформацію її до соціально-спрямованого типу.

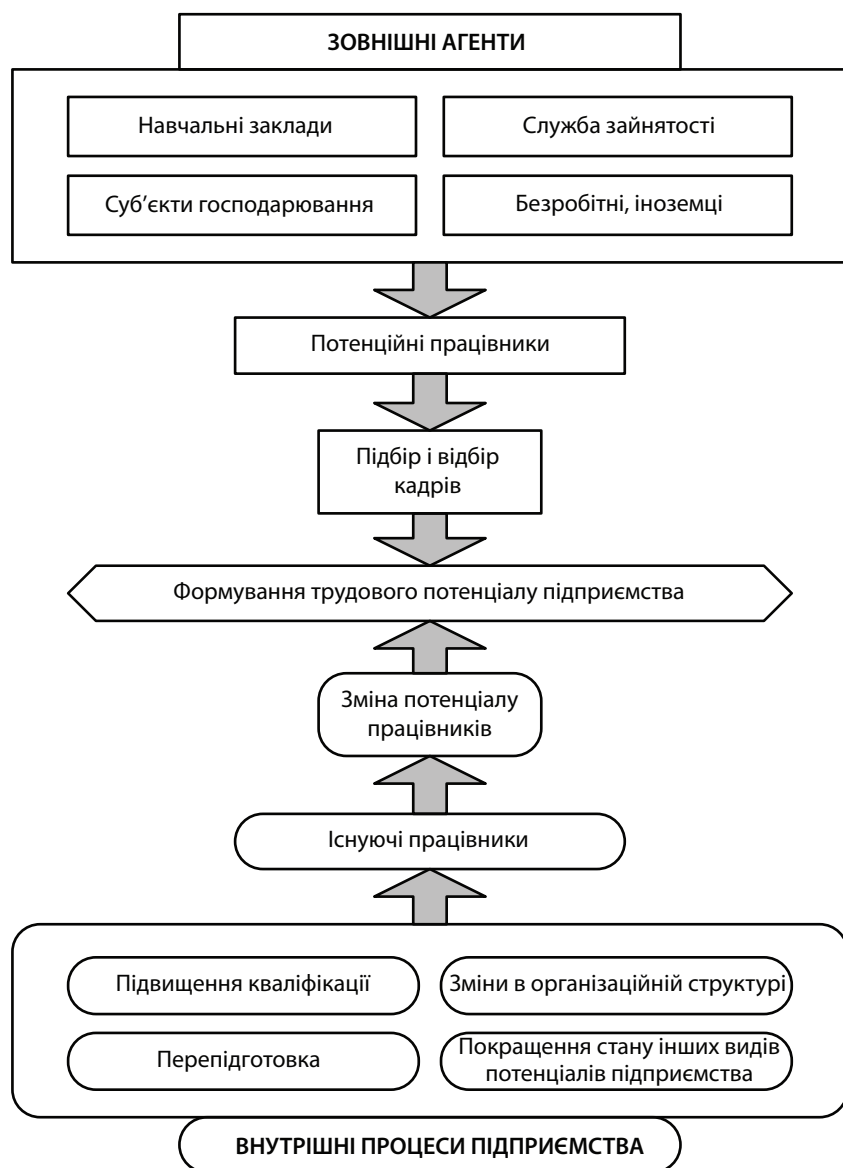
Сучасний високий рівень розвитку науки та техніки дає змогу зрозуміти, що для підвищення ефективності виробництва та досягнення нових конкурентних переваг потрібно більше уваги приділяти найперспективнішому ресурсу підприємства – людині з її можливостями та здібностями. Саме тому вчені вважають, що найбільш важливою складовою економічного потенціалу підприємства виступає трудовий потенціал [2]. Як зазначено у «Стратегії соціального та економічного розвитку», «люди з їхнім інтелектуальним, підприємницьким, виробничим потенціалом є основним стратегічним ресурсом держави, головним фактором економічного зростання» [3].

Проблемами трудового потенціалу займалася велика кількість вчених [2; 4; 5; 6; 7; 8; 9], які розглядали його поняття, взаємозв'язок з іншими категоріями, структурою, компонентами, фактори впливу, види, відтворювальний цикл, мотиваційні аспекти, методи та способи оцінки тощо, однак досі залишається не визначеним склад зовнішніх та внутрішніх джерел його формування.

Метою статті виступає дослідження зовнішніх і внутрішніх джерел формування трудового потенціалу підприємства.

Формування трудового потенціалу підприємства можна визначити як динамічний процес постійного розвитку та створення можливостей за рахунок різних джерел для його використання та реалізації. Цей процес може відбуватися за рахунок використання джерел із зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1).

Першим із зовнішніх джерел формування трудового потенціалу підприємства виступають освітні заклади, які відповідають таким елементам структури освіти згідно із Законом України «Про освіту»: загальні середні, позашкільні, професійно-технічні, вищі, а також відповідно до післядипломної освіти, аспірантури, докторантури, самоосвіти [10].



**Рис. 1. Джерела формування трудового потенціалу підприємства**

У закордонній практиці має місце співпраця підприємств та навчальних закладів, кооперація яких привела (у великих компаніях) до створення корпоративних університетів, що виконують підготовку кадрів для підрозділів і філіалів організації, на базі якої вони створені.

Другою групою джерел виступають державна служба зайнятості та приватні кадрові агентства.

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» діяльність державної служби зайнятості спрямована на «...реалізацію державної політики зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки і перепідготовки, працевлаштування та соціальної підтримки тимчасово не працюючих громадян...» [11]. Приватні кадрові агентства сприяють задоволенню цих же потреб, однак на комерційній основі та, як правило, дозволяють знаходити більш кваліфікованих працівників, у тому числі й топ-менеджерів для підприємств та організацій.

Третім джерелом формування трудового потенціалу підприємства виступають вітчизняні та закордонні суб'єкти господарювання різних форм власності.

Четвертою групою джерел є безробітні громадяни України, які не знаходяться на обліку у державній службі зайнятості, та іноземці, які тимчасово проживають на території України та мають дозвіл на працевлаштування.

Перелічені зовнішні джерела дають можливість службам по роботі з персоналом суб'єктів господарювання формувати кадровий резерв майбутніх працівників та на його основі проводити відбір кадрів для заміщення вакантних посад.

Підбір кадрів полягає у створенні резерву кандидатів на вакантні посади з різних джерел за рахунок використання даних з засобів масової інформації, проведення ярмарок вакансій, звернення до агентств з персоналу, до консалтингових компаній.

Цей етап дозволяє виявити рівень претендента на заміщення вакантної посади, визначити його знання, вміння, навички, особистісні характеристики, сподівання та прагнення.

На етапі відбору важливу роль грає оцінювання якості претендентів, яке трактується як цілеспрямований процес, що дозволяє визначати відповідність якісних характеристик потребам вакансії [12]. З цієї метою використовується ціла низка таких методів як: анкетування, співбесіда, попарного рівняння, інтерв'ю, «360 градусів», тестування, ділових ігор, модель компетенцій тощо. Доволі високих результатів відбору можливо досягти при складанні професіограми та психограми претендентів, які дозволяють найбільш повно описати психологічні та професійні вимоги до них з боку підприємства.

Одним із найпопулярнішим методом підбору кадрів виступає поширення інформації про вакантні посади всередині підприємства з метою заміщення вакансії кваліфікованими працівниками.

Внутрішні джерела формування трудового потенціалу підприємства спираються на зміну рівня потенціалу працівників. Однак проблема обмеженості ресурсів, у тому числі й фінансових, змушує суб'єкти господарювання шукати шляхи оптимізації витрат на різні заходи з розвитку підприємства. Необхідно усвідомлювати, що витрати на навчання та перепідготовку персоналу повинні займати пріоритетні позиції у бюджеті підприємства. Такі потреби не мають задовольнятися в останню чергу та не повинні скорочуватися першими при необхідності економії фінансових ресурсів.

Суттєвого скорочення витрат на розвиток персоналу можливо досягти при використанні он-лайн курсів і семінарів, які дозволяють не витрачати кошти на оренду приміщення, друковані матеріали тощо.

Стимулювання працівників до постійного самонавчання може суттєво вплинути на скорочення витрат на розвиток персоналу, оскільки не потребує фінансової участі підприємства, однак має суттєвий ефект пролонгованої дії. Обмін знаннями та досвідом усередині підприємства дає більший ефект та дозволяє зберігати кошти, ніж залучення сторонньої консалтингової організації, спеціалісти якої не завжди мають достатній рівень кваліфікації у галузі існуючих виробничо-господарських процесів.

Одним із більш витратних шляхів додаткового навчання персоналу виступає технологія коучінгу. Його головною метою виступає не тільки отримання нових знань для підвищення продуктивності за допомогою тренера-коуча, а й отримання вмінь налагодження контактів з колегами, керівництвом, зворотного зв'язку від підлеглих [13]. Такий підхід дозволяє персоналу постійно здобувати нові знання та навички у процесі трудової діяльності. Самонавчання у сучасній економічній ситуації виступає ефективним шляхом підвищення рівня трудового потенціалу, а його успішна реалізація демонструє цілеспрямованість та наполегливість працівника.

Такий метод отримання знань є досить популярним у розвинутих країнах світу. Так, у Великобританії, за даними щорічного звіту «Комерційного інституту персоналу та розвитку», цю технологію використовують приблизно 90% компаній, а 51% – вважають однією з найефективніших складових у системі розвитку персоналу та ключовим елементом стратегії компанії [14].

Формування структури трудового потенціалу проходить під впливом двох груп чинників: потреби підприємств у кадрах, що мають необхідну кваліфікацію, та у потребах працівників в робочих місцях необхідного спрямування. Тому для якісного покращення трудового потенціалу необхідним є застосування насамперед засобів професійної освіти.

Для використання різних видів освіти, для підвищення продуктивності праці працівників та формування трудового потенціалу підприємства необхідним є виникнення в них такої внутрішньої потреби, яка б згодом трансформувалася у навчання. Так, М. В. Мартиненко відзначає, що на цьому етапі велику роль відіграють організаційні умови, які суб'єкт господарювання створює для власного персоналу [15].

Якщо говорити про підготовку робочих кадрів, то вона здійснюється на базі єдиної загальнодержавної системи, основою якої виступають середні професійно-технічні училища.

Більшість середніх професійно-технічних училищ створені на базі підприємств та орієнтовані на потребу в робітниках окремих професій, але деякі навчальні заклади готують кваліфікованих робітників за складними та новими професіями, що перетворює їх в організації і міжгалузевого формування [16].

Підвищення кваліфікації працівників може відбуватися на самому суб'єкті господарювання або за його межами. У першому випадку воно може проходити шляхом стажування, проведення різноспрямованих учбових тренінгів та семінарів. У другому варіанті пропонується використання навчальних закладів різних рівнів акредитації, професійно-технічних закладів, сторонніх консультативних та консалтингових компаній, стажування на різних підприємствах [17].

Закордонний та український досвід свідчить, що потреба у підвищенні кваліфікації, актуалізації знань, отриманих за період навчання, виникає в середньому через п'ять років після їх опанування, у деяких же сферах, наприклад, у сфері інформаційних технологій оновлення набутих знань повинно проходити постійно, однак якщо така можливість відсутня, не рідше ніж щороку.

Цінність такого виду освіти, як перепідготовка (перенавчання) базується на потребах юридичних, фізичних осіб та проходить на базі середньо-спеціальних, вищих навчальних закладів або інших організацій. У фізичних осіб потреби у перенавчанні виникають або з робочої необхідності, або задля зміни основного виду діяльності. Необхідність у такому виді освіти виникає на всіх рівнях управління підприємством (вищий, середній, нижчий) та за різними напрямками – економічним, технічним, інформаційним тощо. Управління підприємством може потребувати додаткових знань та навичок в сфері менеджменту, фінансів, технологічної структури виробничого процесу, маркетингові або логістичної діяльності тощо.

Зміни в організаційній структурі підприємства виступають третім внутрішнім фактором впливу на формування трудового потенціалу підприємства.

Зміни в організаційній структурі підприємства тісно пов'язані з організаційним розвитком. Таке поєднання дозволяє отримати соціальний та організаційний ефекти для підприємства за рахунок змін у керуючій та керованій підсистемах. Зміни у першій та другій з названих підсистем можуть проходити за рахунок складових, зазначених на *рис. 2*.

Виділяють три процеси, що дозволяють продуктивно проводити організаційні зміни на підприємстві: спрямованість на задоволення запитів споживачів, операційна (виробнича) ефективність, інноваційний процес [18].

Пріоритет орієнтації на потреби споживачів – як однієї з ключових конкурентних сил, задля пошуку нових ринків та каналів збуту продукції підприємства, підвищення рівня лояльності постійних та потенційних клієнтів.

На *рис. 3* зазначено важливі складові, що дозволяють оптимізувати та підвищити ефективність проведення організаційних змін на суб'єктах господарювання.

Ефективна виробничо-господарська діяльність виступає основою успішного впровадження організаційних змін та вдосконалення бізнес-процесів, що мають місце на підприємстві.

Метод службової ротації може розглядатися як тимчасова зміна в організаційній структурі. Переміщення працівника з однієї посади на іншу дозволяє йому кра-

ще зрозуміти виробничий процес, інформаційні та комунікаційні потоки, проблеми у діяльності підприємства та запропонувати шляхи їх вирішення для своєї ділянки, а також сприяє обміну досвідом. Такі зміни підвищують та розвивають рівень трудового потенціалу підприємства.

Оцінити організаційні зміни у загальному вигляді можна за допомогою показника ефективності, тобто співвідношення ефекту, отриманого від їх реалізації, до затрачених коштів на їх впровадження.

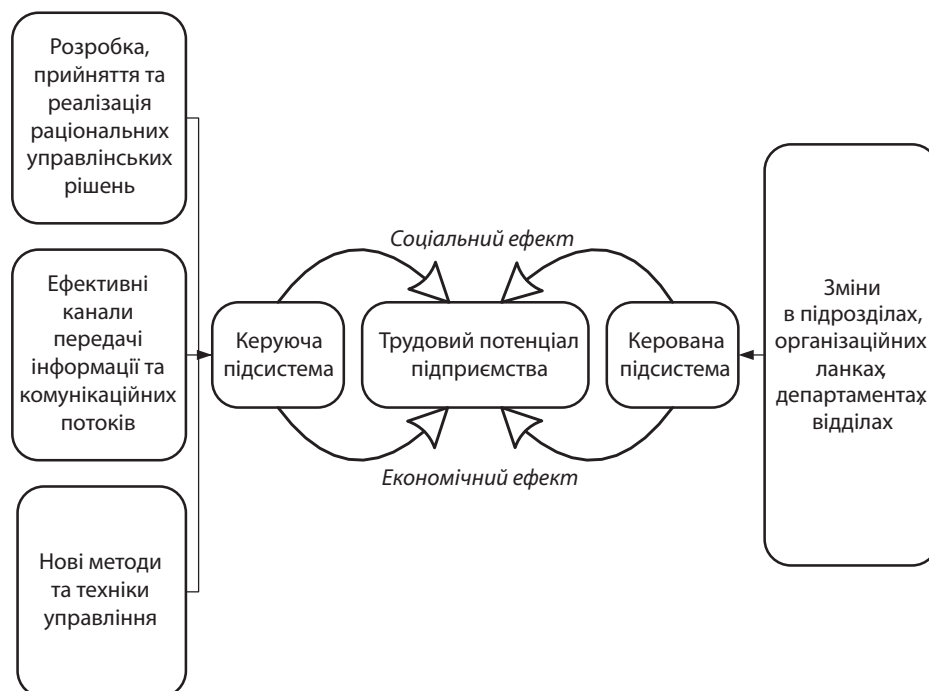


Рис. 2. Вплив організаційних змін на трудовий потенціал підприємства

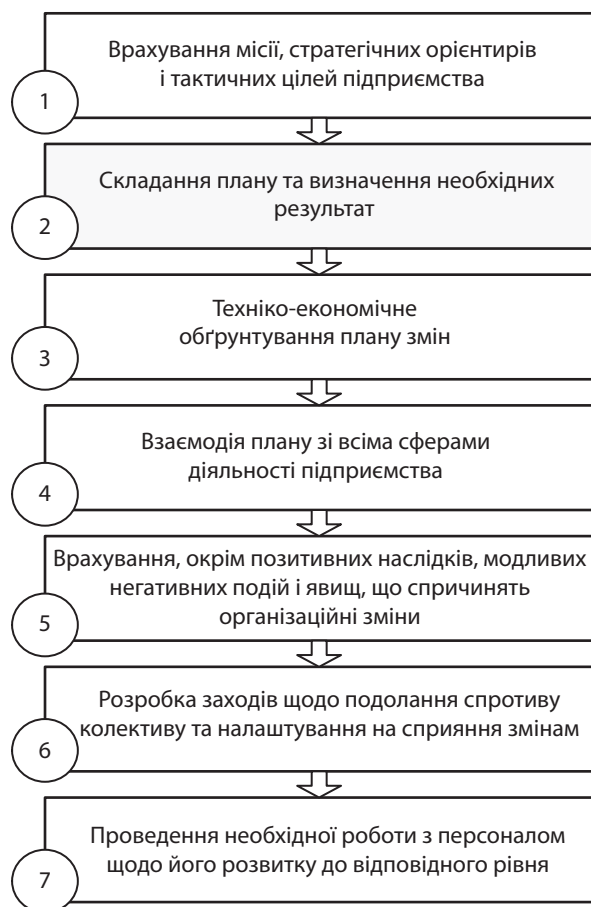


Рис. 3. Схема проведення організаційних змін на підприємстві

У системі економічного потенціалу підприємства всі складові мають тісний взаємозв'язок та зміна одного з них тягне за собою кількісні та якісні перетворення в інших.

Трудовий потенціал підприємства тісно взаємодіє зі всіма складовими економічного потенціалу: фінансовим, інноваційним, управлінським, маркетинговим тощо. Тому трансформації у внутрішній структурі тієї чи іншої складової можуть позитивно вплинути на перший за рахунок зміни потенціалів працівників.

Під потенціалом управління підприємством розуміють сукупність знань, навичок, ресурсів, досвіду тощо, які сприяють прийняттю раціональних та обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють досягати встановлених цілей господарюючим суб'єктом [19]. Потенціал управління машинобудівним підприємством виступає одним з ключових факторів в оцінці внутрішніх процесів, що відбуваються в сфері роботи з персоналом. Цей різновид потенціалу можливо аналізувати з двох точок зору: як оцінку ділових і професійних характеристик керівників, оскільки потенціал системи управління, який визначається ефективністю організації процесу управління [20].

Оцінка потенціалу управління машинобудівним підприємством проводиться за допомогою сукупності показників, які обираються з урахуванням необхідності ефективного функціонування суб'єкта господарювання та раціонального використання усіх видів ресурсів.

Найбільший вплив на формування трудового потенціалу підприємства, який базується у першу чергу на програмах розвитку персоналу, має стан фінансового потенціалу через необхідність інвестування коштів у підвищення ефективності та продуктивності праці.



Фінансовий потенціал суб'єкта господарювання характеризують такі показники: всі види прибутку підприємства; виробнича та повна собівартість виробів та послуг; групи фінансових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності; показники рентабельності діяльності тощо.

## ВИСНОВКИ

Аналіз компонентів, умов їх реалізації, а також оцінка складових економічного потенціалу підприємства дозволяють всебічно характеризувати його діяльність. Окрім того, результати аналізу у порівнянні зі станом трудового потенціалу дають можливість зробити висновки щодо впливу чотирьох внутрішніх процесів підприємства на його формування. Таким чином, можливості персоналу, що можуть бути використані у процесі трудової діяльності, визначають трудовий потенціал, який у свою чергу формується за допомогою зовнішніх агентів та внутрішніх процесів, що мають місце на підприємстві. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кулик Н. Л. Проблемы формирования и развития воспроизводственной структуры социально-экономической системы / Н. Л. Кулик // Экономика и управление. – 2009. – № 6. – С. 60 – 63.
2. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание / И. П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
3. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
4. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія / І. І. Бажан. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 144 с.
5. Долишній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долишній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – 1994. – Ч. 3. – С. 86 – 92.
6. Липенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А. В. Липенко, О. В. Шевченко // Держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 4. – С. 111 – 116.
7. Ільїч Л. М. Ефективність відтворення трудового потенціалу України: монографія / Л. М. Ільїч. – К.: Енергія плюс, 2007. – 212 с.
8. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства: Монографія / М. М. Новікова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с.
9. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самойленко, В. Л. Смолюк, С. М. Бріль. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
10. Закон України «Про освіту»: за станом на 2 травня 2011 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
11. Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Вісник Верховної Ради. – 1991. – № 14. – с. 171.
12. Ткач А. А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств / А. А. Ткач // Держава та регіони. – 2008. – № 4. – С. 222 – 225.
13. Вах J. Coaching: A Philosophy, Concept, Tool and Skill [Електронний ресурс] / J. Вах, М. Negrutiu, T.-O. Calotă // Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. – 2011. – № 7. – Р. 1 – 9.
14. Chartered Institute of Personnel and Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cipd.co.uk>
15. Мартиненко М. В. Управління якістю людського капіталу підприємства в умовах економічної кризи / М. В. Мартиненко // Управління розвитком. – 2009. – № 3 (51). – С. 91 – 94.
16. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві / Офіційний вісник України. – 2001. – № 15. – С. 175.
17. Антонюк В. П. Человеческий капитал предприятия и стратегия его развития / В. П. Антонюк, И. Н. Лашенко, Ю. Б. Скаженник // Экономика промышленности. – 2004. – № 4(26). – С. 175 – 181.
18. Єфремов О. С. Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / О. С. Єфремов // Збірник наукових праць ПВНЗ «Буковинського університету». Серія: Економічні науки. – 2012. – № 8. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8/index.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8/index.htm)
19. Прокопишин Л. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш») / Л. М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 170 – 175.
20. Грузінова Л. О. Концепція підходу до оцінки управлінського потенціалу машинобудівного підприємства / Л. О. Грузінова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 16 (170). – С. 36 – 41.

Науковий керівник – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту ХНЕУ В. М. Гриньова