

**І.А. Маркіна**, д-р екон. наук, проф. (ПУЕТ, Полтава)

**Е.К. Онищенко**, асп. (ПУЕТ, Полтава)

## **УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ ПОЛТАВСЬКОГО РЕГІОНУ**

*Розглянуто підсистему управління використанням кадрового потенціалу підприємств швейної галузі, а саме такі її елементи, як ефективність використання кадрового потенціалу та організація праці.*

*Рассмотрена подсистема управления использованием кадрового потенциала предприятий швейной отрасли, а именно такие ее элементы, как эффективность использования кадрового потенциала и организация труда.*

*The subsystem management of application human resources in enterprises of sewing industry, namely the elements as the effectiveness of application human resources and organization of work are considered in the article.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах функціонування підприємств кадровому потенціалу належить провідна роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо досягнення високих результатів господарювання. Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання значним чином визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці, створюють умови для високої конкурентоздатності та фінансової стабільності, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Доведено, що вихідним моментом для оцінювання та прийняття рішень щодо кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Слід зауважити, що в умовах ринкової економіки аналіз трудових відносин набирає щораз більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку та є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, зумовлюють необхідність системних аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

Проблема використання кадрового потенціалу має багатогаспектний характер та включає наступне: постійне підвищення кваліфікації кадрів; здійснення самоменеджменту; оцінювання результатів діяльності працівників та їх мотивацію; покращення трудової дисципліни; використання творчих здібностей людей; розробку службової кар'єри; раціоналізацію трудової діяльності тощо. Робота з кадрами передбачає стабілізацію персоналу, урахування кваліфікації та персональних навичок, формування банку даних, оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника. Успішна діяльність будь-якого підприємства вимагає, щоб у полі зору його керівництва завжди знаходилися питання розвитку трудового колективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління використанням кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів висвітлено в працях провідних вітчизняних учених та науковців, таких, як Т.В. Білорус, А.І. Шарко, В.Р. Веснин, Л.С. Головков, Д.П. Богиня, О.А. Богуцький, Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька, Н.С. Краснокутська, А.П. Дудар та ін. Доцільно зазначити, що недостатньо уваги приділяється питанням, що стосуються галузевих проблем використання кадрового потенціалу.

**Мета та завдання статті.** Мета дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розгляді практичних пропозицій щодо управління розв'язання кадрового потенціалу підприємства, зумовила виконання наступних завдань: розгляд сутності та значення системи управління кадровим потенціалом; визначення її основних елементів та, зокрема, характеристика підсистеми управління використанням кадрового потенціалу підприємств швейної галузі Полтавського регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Грунтовний аналіз напрацювань учених дозволив констатувати, що система управління являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

На основі аналізу наукових досліджень автором запропоновано систему управління кадровим потенціалом, яка включає в себе чотири взаємопов'язаних блоки, а саме: підсистему управління формуванням кадрового потенціалу; розвиток кадрового потенціалу підприємства; використання кадрового потенціалу та управління якістю трудового життя.

За результатами аналізу теоретичних напрацювань вчених у галузі управління персоналом, нами визначено, що підсистема управління використанням кадрового потенціалу включає наступні

складові: ефективність використання кадрового потенціалу та організація праці.

Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства визначено як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості та якості реалізованих здібностей персоналу з його досягнення [1].

У результаті дослідження визначено основні методи, за допомогою яких можливо комплексно оцінити величину та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1 – Методи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства**

<b>Метод</b>	<b>Мета використання</b>
Результатний	Коефіцієнтне визначення величини кадрового потенціалу, визначення основних чинники впливу на величину використання кадрового потенціалу підприємства
Витратний	Визначення використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства, що залучені в певний проміжок часу
Коефіцієнтний	Визначення ефективності використання кадрового потенціалу шляхом отримання інтегрального коефіцієнта використання на основі чинників діяльності персоналу
Парних порівнянь на основі багатомірного шкалування	Побудова пріоритетного ряду чинників, які впливають на формування та ефективність управління кадровим потенціалом
Оцінки економічних ризиків	Розробка ефективної стратегії ризик-менеджменту кадрового потенціалу

Доведено, що методологічно найбільш доцільним є результатний підхід до оцінки кадрового потенціалу підприємства, тому що він орієнтований на визначення максимально можливого економічного результату, який може бути отриманий від використання персоналу підприємства в поточному періоді. Результатний підхід дає можливість зіставити економічний результат від реалізації кадрового

потенціалу з витратами на його формування. Економічний результат, який прямо або опосередковано характеризує величину кадрового потенціалу підприємства, – це вартість послуг та виготовленої продукції [2].

Згідно з цим методом, кадровий потенціал підприємства розраховується за формулою

$$e = \frac{R_{it}}{R_{it\max}}, \quad (1)$$

де  $e$  – величина використання кадрового потенціалу;  $R_{it}$  – фактичний економічний результат від діяльності підприємства в  $i$ -му періоді;  $R_{it\max}$  – максимально можливий економічний результат від діяльності підприємств в  $i$ -му періоді, який, у свою чергу, розраховується таким чином:

$$\sum R_{it\max} = R_{it} + P_{it}K_{kr} + P_{it}q_r + P_{nro} + Z_{it}, \quad (2)$$

де  $P_{it}K_{kr}$  – втрати підприємства через плинність кадрів;  $P_{it}q_r$  – втрати через неефективне використання часу;  $P_{nro}$  – втрати для навчання постійно змінного персоналу;  $Z_{it}$  – товарні запаси продукції підприємства, нереалізовані за звітний період через вплив зовнішніх чинників (попит, сезонність, економічна ситуація тощо).

$$P_{it}K_{kr} = \frac{R_{it}}{K_{kr}} - R_{it}, \quad (3)$$

де  $K_{kr}$  – обернено пропорційний показник коефіцієнта плинності кадрів, що дає можливість отримати витрати за рахунок плинності кадрів.

$$P_{it}q_r = R_{it} \times q_r, \quad (4)$$

де  $q_r$  – частка неефективно використаного робочого часу.

$$P_{nro} = Q_{onp} \times C_{oi}, \quad (5)$$

де  $Q_{onp}$  – кількість прийнятих працівників в  $i$ -му періоді;  $C_{oi}$  – вартість навчання прийнятого співробітника до стану фахівця [3].

У ході дослідження проаналізовано ефективність використання кадрового потенціалу на прикладі підприємств швейної галузі Полтавського регіону (табл. 2), які є найбільш перспективними та інвестиційно-привабливими, прибутковими та, порівняно з іншими швейними підприємствами регіону, мають найбільшу кількість працівників (ЗАТ «Ворскла», ЗАТ КВТФ «Кремтекс» та ВАТ «Світ»).

**Таблиця 2 – Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваних підприємств згідно з результатним методом за 2006-2010 рр.**

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2010 р. від 2006 р. (+,-)
ЗАТ «Ворскла»						
Коефіцієнт використання кадрового потенціалу	-0,004	-0,022	0,016	0,054	0,001	0,005
ЗАТ КВТФ «Кремтекс»						
Коефіцієнт використання кадрового потенціалу	0,006	-0,012	-0,069	0,011	-0,266	-0,272
ВАТ «Світ»						
Коефіцієнт використання кадрового потенціалу	0,005	0,001	0,0001	0,00002	0,0005	-0,0045

Проведений аналіз ефективності використання кадрового потенціалу цих підприємств дозволив зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення коефіцієнта використання кадрового потенціалу ЗАТ «Ворскла» у відношенні 2010 року до 2006 на 0,005, ЗАТ КВТФ «Кремтекс» – зменшення на 0,272 та ВАТ «Світ» – зменшення на 0,0045.

Надалі за результатами проведеного дослідження слід зазначити, що підсистема управління використанням кадрового потенціалу включає таку складову, як організація праці, сутність якої полягає у встановленні певного порядку побудови та здійснення трудового процесу [4] і розкривається через її елементи: проектування

службових приміщень і робочих місць, проектування умов праці та нормування праці.

Згідно із завданнями дослідження в роботі охарактеризовано специфіку проектування службових приміщень і робочих місць підприємств та визначено основні вимоги щодо цього.

Під час планування та організації приміщень і умов роботи в них керівники швейних підприємств, в основному, враховують те, що технологія управління передбачає постійне спілкування та контакти співробітників, у тому числі, і з сторонніми особами. Планування та проектування службових приміщень включає розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і устаткування, яке запобігає втратам часу на зайві переміщення, забезпечує економічне використання площі і зберігає здоров'я.

Розміщення співробітників на підприємствах здійснюється відповідно за двома принципами: кабінетним і зальним. Перший передбачає використання окремих кабінетів на 1-3 особи, малих кімнат – на 4-10 осіб і великих – на 11-30 осіб з урахуванням можливостей підприємства та необхідного набору засобів праці. Зальний принцип розміщення допускає, що персонал розташовується в залах місткістю в сотні людей, обладнаних кондиціонерами та звукопоглиначами.

Доцільно зазначити, що робоче місце – це зона прикладання праці людей, оснащена необхідними матеріальними засобами та технікою й певним чином організована. До проектування робочих місць на практиці висуваються певні вимоги, які частково виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису. Низка вимог, перш за все, щодо санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації обладнання тощо є обов'язковою, і за їх порушення керівник несе відповідальність, аж до кримінальної. Інші вимоги поки що є бажаними (естетичність, ергономічність тощо), але їх дотримання або недотримання безпосередньо позначається на продуктивності праці, а тому для швейних підприємств має важливе значення.

Наступним елементом організації праці є проектування умов праці, характеристику яких для швейних підприємств подано далі.

Визначено, що умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини, задоволеність працею, а тому і на її результативність. Існує чотири специфічні групи умов праці: санітарно-гігієнічні, фізіологічні, психологічні та естетичні.

До санітарно-гігієнічних, що особливо актуально для підприємств швейної галузі, віднесено: стан повітря у виробничих приміщеннях, рівень шуму, ступінь вібрації обладнання, освітленість

робочих місць тощо. Їх параметри нормуються на основі рекомендацій санітарних служб.

У групу фізіологічних умов праці входять різного роду навантаження на організм, що виникають у процесі виконання як фізичної, так і розумової роботи та визначають її тяжкість. Остання класифікується за шістьма ступенями.

Результати аналізу дали змогу визначити, що на ЗАТ «Ворскла» та ЗАТ КВТФ «Кремтекс» виконують роботи, які відносять до другого ступеня тяжкості, коли навантаження на людський організм не перевищує допустимих значень, визначених санітарними нормами та іншими медико-біологічними стандартами. На ВАТ «Світ» виконують роботи третього ступеня тяжкості, у не дуже сприятливих умовах, у тому числі, і в разі підвищених або, навпаки, знижених фізичних, психічних, нервово-емоційних навантаженнях. Це призводить до погіршення виробничих і фізіологічних показників у цілком здорових людей. У той же час, за рахунок поліпшення умов і режиму праці та відпочинку, вплив цих несприятливих чинників на людський організм може бути подолано або компенсовано, що дозволить уникнути негативних для нього наслідків.

До психологічних умов праці на швейних підприємствах належить моральний клімат у колективі, характер взаємин між його членами, а до естетичних – інтер'єр виробничих приміщень, ергономічні вимоги до обладнання тощо [5].

Надалі охарактеризовано наступний елемент організації праці – нормування.

За результатами аналізу нами визначено, що нормування праці є складовою частиною (функцією) управління виробництвом, яка включає визначення необхідних витрат праці (часу) на виконання робіт (виготовлення одиниці продукції) окремими робітниками (бригадами) та встановлення на цій основі норм праці. Виходячи з цього, норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – устанавлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва та праці.

Під час нормування праці працівників на досліджуваних підприємствах застосовуються такі види норм: норма часу, норма виробітку, норма обслуговування, норма (норматив) чисельності. Із метою підтримування прогресивного рівня чинних на підприємстві норм праці вони підлягають обов'язковій перевірці в процесі атестації [6] робочих місць (порядок проведення атестації робочих місць регламентується відповідними галузевими положеннями). Якщо проведення атестації робочих місць не передбачається, то перевірка

кожної норми здійснюється не рідше ніж два рази на п'ять років.

**Висновки.** Як висновок слід зазначити, що підсистема управління використанням кадрового потенціалу підприємства включає такі складові, як ефективність використання кадрового потенціалу та організація праці, дослідження та аналіз яких дозволить керівникам підприємств більш точно оцінювати результати праці з метою виявлення потенціалу кожного працівника, оптимального використання кадрового потенціалу персоналу, раціоналізованої трудової діяльності, оптимізованого соціально-психологічного клімату на підприємстві, поліпшення умов праці, що приведе до досягнення максимальних кінцевих результатів діяльності підприємств галузі.

#### *Список літератури*

1. Мороз О. Т. Методологічні основи формування системи управління трудовою діяльністю в умовах ринкової орієнтації економіки / О. Т. Мороз // Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів, 2000. – Ч. 2. – С. 49–52.
2. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина // Управление персоналом. – 2005. – С. 215–221.
3. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2005. – С. 211–216.
4. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю. М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 181–185.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
6. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами : [офіц. текст] : за станом на 1 черв. 2008 р. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 306 с.

Отримано 30.03.2012. ХДУХТ, Харків.

© І.А. Маркіна, Е.К. Онищенко, 2012