

РОЗДІЛ 6. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАTHEORETICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL MECHANISM
FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY EFFECTIVE USE
AND DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE COMPANY

УДК 331.107:658.3

Ільчук О.О.к.е.н., доцент кафедри економіки
і маркетингу

Львівський інститут економіки і туризму

Городня Т.А.к.е.н., доцент кафедри економіки
Львівський торговельно-економічний
університет**Попович В.Т.**магістр з економіки підприємства
Львівський торговельно-економічний
університет

У статті розглянуто основні засади формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Виокремлено основні етапи побудови механізму формування стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу із зазначенням основних проблем, які виникають при доведенні стратегічних цілей до персоналу підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, стратегія, розвиток персоналу, ефективність використання кадрового потенціалу, організаційний механізм.

В статье рассмотрены основные принципы формирования организационного механизма реализации стратегии эффективного использования и развития кадрового потенциала предприятия. Выделены основные этапы построения механизма формирования стратегии эффективного использо-

вания и развития кадрового потенциала с указанием основных проблем, возникающих при доведении стратегических целей к персоналу предприятия.

Ключевые слова: кадровый потенциал, стратегия, развитие персонала, эффективность использования кадрового потенциала, организационный механизм.

The article discusses the basic principles of formation of organizational mechanism for implementing the strategy effectively use and development potential of the company. Thesis there is determined basic stages of construction machinery forming strategy of efficient use and development of human capacity indicating major problems arising in the proof of the strategic objectives for personnel.

Key words: human resources, strategy, staff development, efficient use of human resources, organizational mechanism.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день ефективно функціонування будь-якого підприємства багато в чому обумовлене обставинами організаційного характеру, а в розрізі кадрового потенціалу – побудовою ефективного організаційного механізму реалізації стратегії використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наявність такої стратегії ще не означає, що реалізація основних стратегічних напрямів буде успішною, це багато в чому залежить від реакції персоналу та від взаємодії з менеджментом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу займалися численні фахівці з питань економіки праці, серед них: Бортник С., Новікова М.М., Іляш О.І., Іваницька С.Б., П.Друкер, П.Нортон, Д.Дункан, Г.Емерсон, М.Й.Малік, та інші, однак і на сьогоднішній день вона залишається актуальною. Зокрема важливого значення набуває проблема формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та виокремлення основних проблем, що стосуються

формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Як свідчать останні дослідження, від ефективності роботи персоналу залежить не лише результат роботи підприємства, але й перспективи його розвитку. Адаптація персоналу в праці стимулює розвиток нових видів діяльності підприємства, дозволяє швидко орієнтуватися у невизначених ринкових умовах та є чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У сучасних умовах господарювання управління кадровим потенціалом на підприємствах торгівлі та виробництва значно відрізняються. Виробничим підприємствам значно складніше переорієнтуватися, а відповідно і змінювати технологічний процес, що у свою чергу веде і до відсутності гнучкості в системі мотивації та стимулювання праці. Разом з тим, слід врахувати що у виробничій діяльності значно простіше розрахувати результативність діяльності окремих категорій працівників та порівняти їх із витратами на персонал.

Слушним, на нашу думку, є твердження М. Новікової [4, С.31] про те, що ефективно використання трудових ресурсів, а відтак і кадрового потенціалу підприємства, передбачає прийнятне

співвідношення результату, одержаного від використання трудового внеску працівників і витрат, які несе підприємство у зв'язку з формуванням і розвитком у персоналу певних характеристик, що реалізуються в трудовому процесі, а також покращенням умов реалізації кадрового потенціалу підприємства. При цьому кожне підприємство повинне самостійно визначитися з критеріями прийнятної ефективності використання кадрового потенціалу. Їх кількісний вимір залежить від фінансового стану підприємства, який є індикатором результативності виробничо-господарської діяльності. Це у свою чергу впливає і на такий важливий показник, як конкурентоздатність підприємства. Так Іваницька С.Б. вважає, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економічної ситуації може бути досягнуте за рахунок ліквідації існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації [2]. Однак, на нашу думку, оптимізація управління кадровим потенціалом не означає його скорочення, а зміну мотивації персоналу з метою підвищення зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

На думку Л. Шаульської, узагальнення практики роботи підприємств у сполученні з оцінкою думок їх працівників може забезпечити систематизацію проблем, вирішення яких необхідно для усунення перешкод ефективному використанню й розвитку персоналу підприємства [5, С.45].

Таким чином, для формування організаційного механізму стратегії формування ефективного

використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства слід виявити та систематизувати наявні на підприємстві перешкоди стратегічному розвитку, сформулювати мету, принципи, розробити критерії оцінки ефективності використання персоналу, а також сформувати напрями та заходи щодо подальшого розвитку кадрового потенціалу. Важливим аспектом, який слід врахувати при формуванні стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, є участь в цьому процесі безпосередніх працівників підприємства. Слід залучати та інформувати працівників про стратегічні цілі підприємства, що забезпечить підвищення мотивації до їх досягнення. Адже, як слушно вважає С. Бортник, лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку [1, С.33]. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників.

При цьому складові моделі організаційного механізму стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу мають бути у визначеній послідовності для більш оптимальної мобілізації ресурсів у процесі реалізації стратегії.

У зв'язку з цим пропонуємо наступну схему послідовності реалізації зазначеної вище стратегії (рис 1.).

Слід звернути увагу на те, що існуючі проблеми в забезпеченні ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу можна виявити перш за все на основі професійно інтерпретованих результатів аналізу стану кадрового потенціалу за допомогою обґрунтованих та правильно викорис-

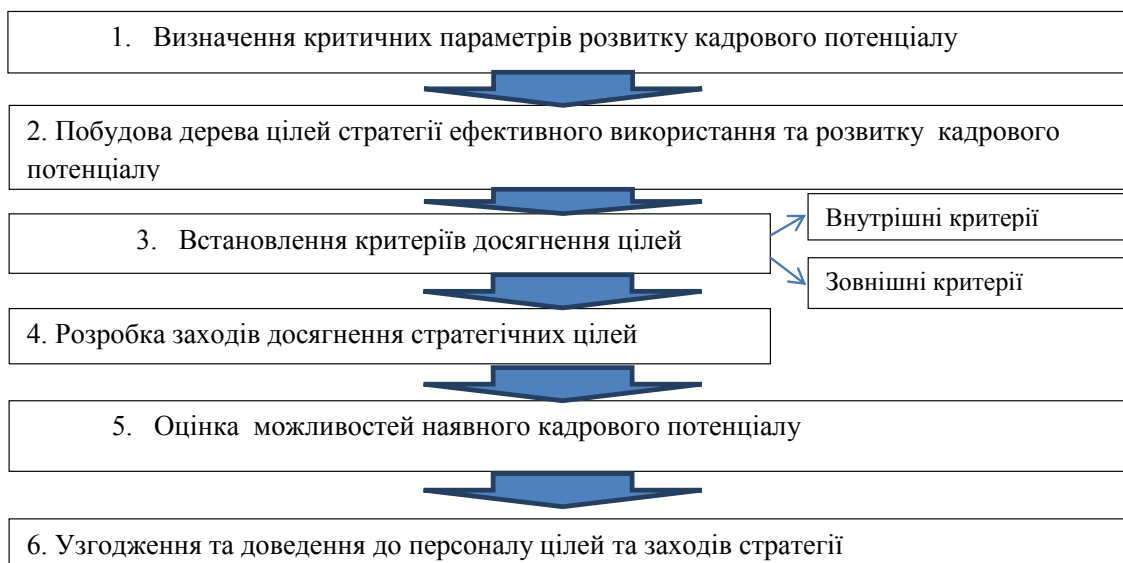


Рис 1. Послідовність формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу

таних видів та методів аналізу. При цьому він має базуватися на сукупності показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, а також ефективність його використання. З огляду на сучасні реалії ведення підприємницької діяльності, вважаємо, що найефективнішим є зовнішній аудит або запрошення зовнішнього експерта – фахівця з управління персоналом, який надасть об'єктивну оцінку наявному кадровому потенціалу підприємства.

На першому етапі формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу слід здійснити аналіз основних кількісних і якісних показників персоналу для діагностики можливих проблем його розвитку, а також вплив роботи персоналу на кінцевий фінансовий результат підприємства.

Другий етап – цілепокладання, що ґрунтується на побудові дерева цілей, на якому слід відобразити не лише цілі, що стосуються кадрового потенціалу підприємства, але й тих, які опосередковано

виникають у процесі досягнення місії підприємства, але у яких бере участь персонал (наприклад, ціль – оновлення технологічних процесів обумовлює виникнення нової цілі – підвищення кваліфікації персоналу через навчання цих процесів тощо).

Від того, наскільки ґрунтовно сформоване дерево цілей використання та розвитку кадрового потенціалу, залежатиме якість прийнятих рішень та результатів їхньої роботи. Для цього пропонуємо здійснити ранжування цілей, задавши критерії важливості для кожної з них. При чому, ці критерії можуть бути як внутрішніми (які впливатимуть на персонал), так і зовнішніми (які впливатимуть на роботу всього підприємства).

Так результати аналізу і узагальнення результатів роботи кадрового потенціалу підприємств, а також опитування їхніх працівників щодо стану і тенденцій розвитку кадрового потенціалу виробничих підприємств Львівщини дозволили виявити наступні проблеми, які можуть стати в подальшому стратегічними цілями при формуванні організацій-

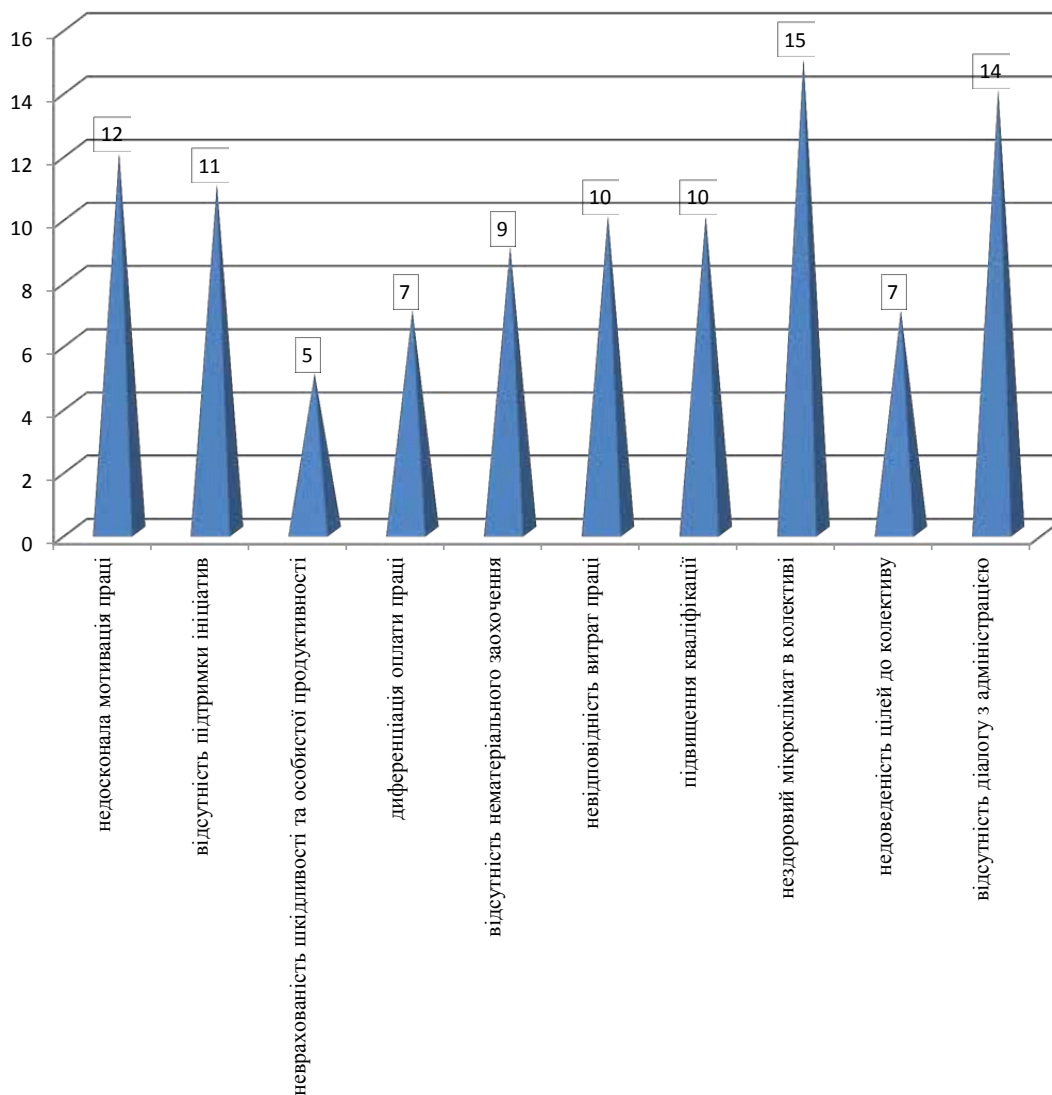


Рис. 2. Питова вага найбільш значимих проблем, що знижують ефективність праці працівників на виробничих підприємствах Львівщини.

ного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу цього підприємства:

- недосконалий механізм організації заробітної плати, в якому не враховано великої кількості факторів, що могли б збільшити мотивацію працівників до праці;

- відсутність підтримки ініціативи працівників щодо виробничих процесів, зокрема щодо оптимізації окремих операцій;

- неврахованість в оплаті праці важкості, шкідливості й особистої продуктивності праці, рівня кваліфікації;

- невиправдано велика диференціація оплати праці серед рядових працівників і адміністративно-управлінського персоналу;

- відсутність механізму нематеріального заохочення, який присутній, наприклад, у підприємствах торгівлі та сфери послуг;

- незбалансованість витрат праці й рівня оплати плати, зокрема, що стосується напруженості та інтенсивності праці, режиму робочого часу тощо;

- недосконалість організаційного механізму підвищення кваліфікації, та навчання працівників на виробництві, а також робота на застарілих основних засобах та технологіях а також відсутність поінформованості працівників щодо соціально-трудових прав і гарантій, організації праці, виробництва, сучасного менеджменту, низки можливості персоналу здійснювати перенавчання;

- недосконалість соціально-трудових відносин через переважно низький рівень довіри до працівників з боку адміністрації, недотримання трудових прав і гарантій працівникам, виконання їх трудових прав з приводу розподілу путівок для відпочинку й оздоровлення та інших послуг;

- відсутність механізму регулювання трудових конфліктів, що веде до погіршення відносин у колективі та руйнування мікроклімату, а відтак і до зниження продуктивності праці.

У діаграмі на рис 2. наведено важливість кожного із зазначених вище факторів негативного впливу на ефективність праці персоналу виробничих підприємств Львівщини.

Вирішення цих проблем можливе на основі системної реалізації стратегічних цілей ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу.

Здійснивши комплексне групування зазначених вище проблем, пропонуємо наступні цілі підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та його розвитку:

- удосконалення системи мотивації праці, через впровадження нематеріального стимулювання, а також перегляд основних витрат праці за професіями і встановлення коефіцієнтів, що відображали б важливість та напруженість виконання окремих робіт;

- формування механізму узгодження та доведення до працівників основних цілей діяльності підприємства, а також методів їх досягнення;

- формування локальної нормативної бази для запобігання та вирішення трудових спорів у мажах підрозділу та підприємства;

- забезпечення більш тісного діалогу між адміністрацією та працівниками через відновлення або формування профспілки.

Третім етапом формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу є визначення критеріїв досягнення цілей, що становлять показники, значення яких характеризують гранично досяжну ефективність їх реалізації. Ці показники повинні відображати отриманий запланований результат при розумно можливій витраті ресурсів. Як зазначає Новікова М.М., глобальний критерій досягнення стратегічних цілей оцінює ефективність організації системи цілепокладання з позицій узгоджених один з одним її емерджентних інтересів і іманентних інтересів окремих частин цієї системи. Локальний критерій характеризує ефективність стану або розвитку окремого елемента системи цілепокладання. З огляду на ці критерії пропонуємо дещо іншу їх визначеність, саме: зовнішній критерій слугуватиме для оцінювання впливу досягнутих цілей розвитку та використання кадрового потенціалу на діяльність підприємства в цілому, а внутрішні – на подальшу роботу персоналу підприємства. Для більш визначеної результативності обраних критеріїв, слід встановити граничні межі якісних та кількісних показників, як от: затрат часу, трудомісткості, витрат на персонал, а також вплив цих критеріїв на основні показники економічної діяльності підприємства.

На четвертому етапі стратегії необхідно розробити стратегічні заходи, реалізація яких забезпечить досягнення обраних стратегічних цілей. До розробки цих заходів слід залучати як керівництво, так і представників рядових працівників, які будуть з одного боку, причетними до формування стратегії, а з іншого боку – це стане додатковим стимулом до підвищення результативності їхньої праці.

П'ятий етап пов'язаний з визначенням та оцінюванням можливостей наявного кадрового потенціалу. На даному етапі можливо виокремити декілька варіантів сценаріїв розвитку:

- у випадку, коли наявний кадровий потенціал відповідає тим вимогам, які ставлять у процесі реалізації стратегічних цілей, то слід переходити до безпосередніх заходів щодо реалізації стратегії;

- у випадку, коли наявний кадровий потенціал не відповідає заданим критеріям, слід здійснити спочатку спробу підвищити кваліфікацію наявного персоналу, або ж здійснити перекваліфікацію тих категорій працівників, кваліфікація яких не відповідає обраним напрямкам діяльності підприємства, і лише

після ґрунтовної оцінки кваліфікованості та відповідності наявного кадрового потенціалу стратегічним цілям застосовувати заходи щодо набору нового персоналу. Такі дії є цілком виправданими, хоча і потребують більших затрат на початку, однак при збереженні наявного персоналу адміністрація отримає значно вищий рівень довіри, ніж при збільшенні плинності кадрів внаслідок їхньої невідповідності.

Завершальним етапом формування організаційного механізму реалізації наведеної вище стратегії є узгодження та доведення до персоналу цілей та заходів стратегії, що забезпечить комплексну взаємодію не лише між різними категоріями працівників, але й взаємозв'язок всіх складових стратегії у єдине ціле.

Важливим елементом цього етапу формування організаційного механізму повинна стати гнучка система мотивації працівників до досягнення цілей стратегії. Для більш структурованої мотивації пропонуємо використати систему збалансованих показників, запропоновану Р. Капланом та Д. Нортеном [3, С.180].

На нашу думку ця система забезпечить не лише вимірюваність результату праці, але й дозволить здійснювати періодичний моніторинг змін, що зумовлені навчанням та розвитком кадрового потенціалу та досліджувати вплив на діяльність підприємства. Адже саме одна з чотирьох складових цієї моделі – складова навчання і розвитку персоналу покликана сформувати на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цієї складової дозволяють оцінити кадрову ситуацію в компанії. До них відносяться задоволеність працівника, збереження кадрового складу і ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі фактори, як: сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі. Саме ці показники будуть індикатором ефективності роботи запропонованого організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу.

Важливим параметром оцінювання результатів реалізації стратегії є співвідношення досягнутих стратегічних цілей (максимізація результату) до зниження обсягу витрат ресурсів. У разі, коли це співвідношення не забезпечується слід переглянути адекватність обраних критеріїв або системи цілепокладання, а також ще раз здійснити моніторинг думки персоналу щодо цілей стратегії, які можуть з плином часу змінити вектор перетворень в іншу сторону.

Висновки. Таким чином, побудова організаційного стратегічного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства значно оптимізує витрати часу на

реалізацію стратегії та дозволить врахувати основні проблеми, які не можливо виявити лише при аналізі кількісних та якісних результатів роботи персоналу. Важливо при побудові організаційного механізму врахувати аспект задоволеності працівника його робочим місцем, яке включає сфери компетентності персоналу, технологічну інфраструктуру підприємства, сприятливий клімат у колективі тощо.

Врахувавши ці аспекти, керівництво підприємства зможе більш ефективно використовувати кадровий потенціал, що забезпечить досягнення запланованих результатів діяльності господарюючого суб'єкта за всіма основними напрямками. Ефективне використання кадрового потенціалу не можливе без його постійного розвитку, у результаті якого підприємство отримає підготовлений належним чином персонал у будь-який період часу при наявності сприятливих умов його реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. / С. Бортнік //Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі України. – № 2, 2015. – с. 33-39.
2. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // <http://www.economy.nayka.com.ua>
3. Каплан Р. С. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д.П. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. – 304 с.
4. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства: монографія / М. М. Новікова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 240 с.
5. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: Монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2005. – 502с.

REFERENCES:

1. Bortnik S. Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu pidpryemstva ta suchasni pidkhody do otsinyuvannya yoho rivnya. / S. Bortnik //Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky. – No 2, 2015. – S. 33-39.
2. Ivanyts'ka S. B. Kadrovyy potentsial pidpryemstva: faktory formuvannya ta vykorystannya [Elektronnyy resurs] / S. B. Ivanyts'ka, N. V. Anisova, A. O. Petrova // <http://www.economy.nayka.com.ua>
3. Kaplan R. S. Sbalansyrovannaya systema pokazateley. Ot stratehiy k deystviyu / R. S. Kaplan, D.P. Norton; [per. s anhl.]. – M.: ZAO «Olymp–Byznes», 2003. – 304 s.
4. Novikova M. M. Systemne upravlinnya trudovym potentsialom pidpryemstva: monohrafiya / M. M. Novikova. – Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2008. – 240 s.
5. Shaul's'ka L.V. Stratehiya rozvytku trudovoho potentsialu Ukrayiny: Monohrafiya / NAN Ukrayiny. In-t ekonomiky prom-sti. – Donets'k, 2005. – 502s.