

УДК 331:658

## ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕРСОНАЛУ: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК

*Сорока О.В., Бутенко І.А*

*В статті розглянуто системний підхід до питань управління формуванням та розвитком трудового потенціалу персоналу за мікрорівні. З метою вдосконалення процесу оцінки та розвитку персоналу запропоновано створення на вітчизняних підприємствах Внутрішніх центрів з оцінювання та розвитку трудового потенціалу персоналу.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасна українська економіка характеризується новим розумінням місця і ролі людини в процесі виробництва та надання послуг. В якості основного чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні розглядається персонал організації і зокрема, його трудовий потенціал. Багато в чому результат діяльності організації залежить від формування необхідного і достатнього для досягнення її цілей трудового потенціалу персоналу. Тому, система формування та розвитку трудового потенціалу персоналу - проблема невідкладна й потребує якнайшвидшого вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Така реально функціонуюча система відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності функціонування розвитку підприємств. Тільки в цьому випадку можна забезпечити їх конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз та узагальнення наукових джерел свідчить про відсутність системного підходу до регулювання питань формування та розвитку трудового потенціалу персоналу на мікрорівні.

**Постановка завдання.** Розробка системного підходу до регулювання питань формування та розвитку трудового потенціалу персоналу на мікрорівні, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

**Основні результати дослідження.** Перш, за все, розглянемо причини необхідності формування та розвитку трудового потенціалу персоналу та сутність впливу даних причин на конкурентоспроможність організацій (таблиця 1)

Зазначимо, що під формування трудового потенціалу персоналу автори статті розуміють цілеспрямований планомірно здійснюваний процес забезпечення організації персоналом з кількісними і якісними характеристиками, необхідними для досягнення стратегічних та оперативних цілей, за допомогою технологій найму, відбору або

вивільнення персоналу.

Таблиця 1. Основні причини необхідності формування та розвитку трудового потенціалу персоналу як чинника конкурентоспроможності організацій

Причина	Сутність впливу причини
Науково - технічний прогрес	Використання нових технологій. Виникнення нових і модернізація старих спеціальностей. Швидке старіння раніше придбаних знань. Навчання сприяє збереженню та підвищенню кваліфікації кожного співробітника організації
Адаптація організації до постійно мінливих умов функціонування	Організація виживає і перемагає в жорсткій конкуренції та швидко змінюються умовах, якщо вона мобільна, гнучка і відрізняється від інших в тому числі трудовим потенціалом персоналу, а, в свою чергу, трудовий потенціал визначається наявністю системного підходу до формування та розвитку.
Адаптація співробітників постійно мінливих	Формування та розвиток трудового потенціалу персоналу сприяє збереженню та поповненню професійних знань, навичок і вмінь співробітників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності співробітників на ринку праці та гарантує зайнятість, оскільки розвиток універсальних навичок підвищує цінність співробітника.
Інновації	Розвиток сприяє можливості розробляти і впроваджувати інновації, знаходити нове у зовнішньому середовищі, в досвіді інших організацій, винаходи та відкриття, своєчасно використовувати їх в діяльності організації.
Організаційні зміни	Різні організаційні зміни сприяють зміні трудових завдань персоналу, що, в свою чергу, вимагає додаткових знань, навичок і вмінь. Розвиток відіграє важливу роль в інформуванні персоналу про проведені зміни, а, отже, і отриманні підтримки персоналу.
Перспективи розвитку організацій	Перспективи розвитку організації залежать від максимального використання трудового потенціалу її співробітників. Таланти, знання, професійна майстерність, винахідливість, вміння ризикувати, організаторські та виконавські здібності - це ті фактори, які дозволяють малим і середнім організаціям розвиватися.
Висока конкуренція	Висококваліфіковані фахівці воліють працювати в великих організаціях. Дана обставина змушує керівників малих і середніх організацій навчати і «вирощувати» власних професіоналів.

Завдання формування кадрів - сприяти успіху організації за рахунок створення сильної команди, залучення найбільш успішних і результативних працівників, які будуть сприяти швидкому та прогнозованому розвитку компанії. Формуючи власні кадри будь-яка організація, повинна спиратися на свої внутрішні можливості або залучати фахівців з боку.

Внутрішня політика формування трудового потенціалу кадрів базується на "вирощуванні, вихованні" працівників і повинна бути орієнтована на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та просування власних працівників. Найпоширенішою формою підбора кадрів підприємства є використання резерву на висунання. Проблеми заміни керівників виявляються не актуальними на знов створених підприємствах, де позиції менеджерів зайняті порівняно молодими і перспективними працівниками; на підприємствах малого і середнього бізнесу, де посадовий ріст обумовлений не стільки професійними якостями менеджера, скільки його близькістю до власника і довірою з його боку. На великих підприємствах традиційного типу з невисоким рівнем оплати праці нерідко відчувається відсутність резерву керівників. Інтенсивне старіння колективів, відсутність реальних джерел поповнення менеджерів стає своєрідним стимулом до вирішення цієї проблеми.

Робота з резервом дозволяє компанії:

- підтримувати високий рівень конкурентоспроможності за рахунок цілеспрямованого розвитку управлінського персоналу;
- виявляти та розвивати працівників, здатних зайняти керівні посади в підрозділах і в управлінському апараті компанії;
- орієнтувати працівників, які стоять у резерві на керівні посади, на підвищення ефективності роботи компанії і її підрозділів;
- мотивувати резервістів на саморозвиток, на підвищення своєї кваліфікації і використання нових можливостей у своїй професійній діяльності.

Створення кадрового резерву - процес безперервний. Він вимагає системності, погоджених дій кадрової служби і менеджерів компанії та, звичайно, твердої підтримки з боку першого керівника. Правильно організована робота з кадровим резервом виступає індикатором компетентності управлінської вертикалі та умовою ефективності функціонування підприємства в цілому.

Підкреслимо, що сьогодні створення резерву керівників і фахівців в організаціях не є в господарській практиці основним джерелом формування трудового потенціалу кадрів і основною формою роботи з ними. Відбувається це в силу декількох причин:

- по-перше, далеко не на всіх підприємствах, навіть великих, існує можливість висунання зі складу резерву двох-трьох кандидатів на одну вакантну посаду, для того, щоб мати згодом можливість вибору на них найбільш підходящих кандидатур;
- по – друге, у випадку формального відношення до відбору фахівців і керівників до складу резерву в його списках можуть виявитися такі

працівники, які за певними причинами (рівню професійної підготовки, моральним яким та ін.), незважаючи на перебування в резерві, не можуть бути висунуті на керівну посаду;

- по-третє, більшість зарахованих у резерв фахівців і керівників низового рівня не мають ще достатнього досвіду управлінської діяльності, і тому необхідне певний час для того, щоб вони його набули.

Із цих причин набуває значення такий порядок формування кадрів управління, як зовнішнє залучення працівників. Зовнішнє джерело залучення, або "покупка керівників" - це політика, заснована на зовнішніх, ринкових засобах одержання керівників, які володіють знаннями, уміннями та навичками, що необхідні компанії в сучасний момент. Звичайно, це дає можливість залучати до управління вже сформованих, підготовлених керівників, які без зволікання можуть приступити до виконання нових обов'язків по управлінню на пропонованій ділянці роботи. Варто також взяти до уваги таку обставину, що на невеликих підприємствах не завжди є можливості для висунування керівників на вакантні посади із числа працівників підприємства, що обумовлено нечисленністю резерву кадрів, недостатніми можливостями для підвищення їхньої кваліфікації та перепідготовки, а також цілим рядом інших чинників. Безумовно, для таких підприємств переважніше підбирати кадри управління за допомогою зовнішнього залучення менеджерів.

Внутрішній і зовнішній найм мають певні переваги, які описані у таблиці 2.

Таблиця 2. Переваги внутрішнього просування та зовнішнього найму кадрів

Переваги зовнішнього найму кадрів	Переваги внутрішнього просування кадрів
Великий вибір потенційних кандидатів. Висока ймовірність підбору підходящого кандидата.	Підвищення мотивації працівників, які розраховують зайняти позиції менеджерів.
Задоволення організації у припливі нових, молодих керівників через "старіння" власного складу (багаторічної роботи команди керівників на підприємстві), необхідності здійснення якісного прориву у розвитку організації або виходу із кризи та ін. Більше збільшення прибутковості компанії	Незначні витрати на пошук і найм персоналу.
Підвищення рівня конкуренції усередині компанії.	Швидка адаптація необхідного кандидата Збереження інвестицій фірми у людський капітал

Підкреслимо, що недоліки внутрішнього і зовнішнього найму багато в чому симетричні їхнім перевагам: те, що є перевагою для зовнішнього найму, для внутрішнього виступає недоліком, оскільки він не має цих можливостей, і навпаки.

Таким чином, зовнішній підбір працівника може бути виправданий у тому випадку, якщо на підприємстві потрібен зовсім інший підхід до вирішення управлінських завдань, корінна перебудова організації виробництва, а іноді й взаємин у колективі. Залучений ззовні працівник вільний від консервативних поглядів на традиційні на даному підприємстві прийоми і методи вирішення управлінських завдань і на нього не буде, практично, впливати характер сформованих у колективі взаємин.

Під розвитком трудового потенціалу персоналу розуміється цілеспрямований планомірно здійснюваний процес формування нових якостей і властивостей персоналу, необхідних для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації, за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління талантами, управління кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу та т.д. В результаті розвитку формується трудовий потенціал з новими властивостями.

У сучасному світі та у майбутньому підприємство дедалі більше буде розглядатися не лише як виробниче, а й як навчальне економічне об'єднання, оскільки нові і все зростаючі вимоги до робочої сили вимагають системи безперервної освіти найманого працівника. Однією із форм розвитку персоналу на підприємстві є навчання безпосередньо на робочому місці [4].

У зв'язку з цим вважаємо доцільним створення на вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях Внутрішніх центрів оцінювання та розвитку трудового потенціалу (ВЦОРТП) (рис.1). Внутрішнім центром оцінювання та розвитку трудового потенціалу персоналу може виступати особливий структурний підрозділ, який за допомогою різноманітних технологій, методів і прийомів збирає, аналізує та зберігає інформацію про якість людського ресурсу компанії. Такий центр може створюватися або при відділі управління персоналом фірми, або як самостійна ланка в системі управління фірмою.

В цих підрозділах повинен відбуватися відбір кандидатів на управлінські посади та реалізовуватися спеціальні програми по розвитку персоналу. В обов'язки співробітників центру окрім організації оцінюючих процедур та участі у процедурах оцінки, повинні входити підбір груп оцінюваних працівників і керівників-експертів, а також забезпечення останніх методичними матеріалами, а якщо буде потреба і проведення навчання для керівників, які запрошені як експерти. На роль керівників – експертів необхідно запрошувати менеджерів, які займають посаду на два-три рівня вище, ніж та, на яку пропонується випробування, а також, які не мають поточних взаємин з кандидатами на посаду. На думку західних фахівців, саме менеджери більш високого рівня скоріше

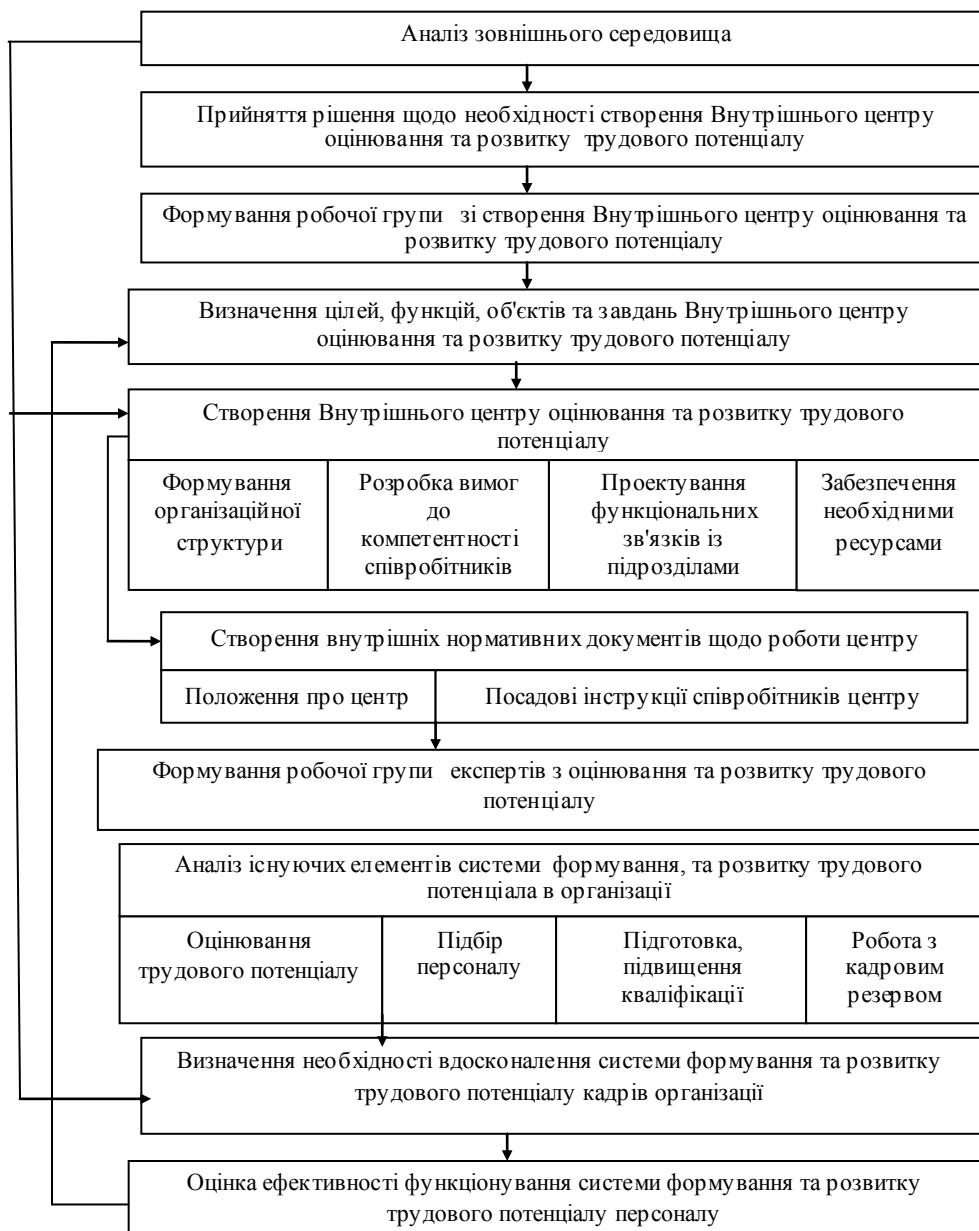


Рис. 1. Алгоритм створення Внутрішнього центру оцінювання та розвитку трудового потенціалу організації

звернуть увагу на якості, які визначають високий потенціал до просування; у той час, як безпосередній керівник працівника схильний у ряді випадків давати тенденційні оцінки, не бажаючи відпускати гарного працівника або побоюючись, що він у майбутньому займе його місце.

Членами команди експертів з оцінки часто бувають також запрошені фірмами досвідчені психологи, фахівці з оцінки й відбору персоналу

Основні напрямки роботи Внутрішніх центрів повинні бути спрямовані на оцінювання наявних у компанії працівників з метою подальшого вирішення завдань оптимізації розміщення кадрів, обґрунтованого формування кадрового резерву, планування кар'єри працівників компанії, формування індивідуальних планів навчання і професійного зростання; оцінювання групи працівників, які претендують на вакантні посади у компанії, щоб обґрунтовано та надійно відібрати тих, хто найбільш точно відповідає посадовим вимогам.

Умовами ефективного функціонування Внутрішніх центрів оцінювання та розвитку трудового потенціалу повинні виступати наступні положення:

- створення системи формування та розвитку трудового потенціалу персоналу повинно базуватися на підставі аналізу потреб у розвитку організації в цілому, виходячи з її стратегічних пріоритетів;
- безперервність розвитку співробітників протягом всієї професійної діяльності;
- залучення до системи професійного розвитку всіх категорій персоналу;
- диференційований підхід до розвитку різних категорій персоналу;
- використання сучасних програм і методів навчання;
- відповідальність керівників всіх рівнів управління, кадрових служб і самих працівників за процес розвитку.

Переваги створення внутрішнього Центру оцінювання та розвитку трудового потенціалу для сучасного підприємства наступні:

1. Формування більш об'єктивної оцінки персоналу, зменшення витрат на адаптацію і атестацію.
2. Нагромадження, систематизація та передача внутрішнього досвіду компанії.
3. Формування основних принципів навчання, які прямо пов'язані із стратегічними планами компанії.
4. Економія ресурсів на вдосконалювання системи розвитку персоналу.
5. Аналіз і узагальнення моделей ефективної діяльності співробітників компанії.
6. Гнучке реагування і перебудова у зв'язку зі змінами у пріоритетності напрямків в компанії.
7. Підтримка і розвиток корпоративної культури компанії.
8. Здійснення прямого зв'язку між навчанням і професійною діяльністю співробітників.
9. Проведення постійного моніторингу засвоєння та застосування навичок співробітниками в процесі роботи.

При формуванні підходу до професійного розвитку персоналу слід зазначити, що це, як правило, навчання дорослих, тому прийоми і способи, що використовуються в системі базової підготовки, повинні бути

модернізовані, так як поведінка дорослих в процесі навчання залежить від безлічі різних факторів, наприклад:

- чим старше учень, тим сильніше розвинений його індивідуальний підхід і його навчальна концепція;
- роль учня в період базової підготовки погано поєднувалася з роллю дорослого;
- дорослі практично не стикалися з активними формами навчання (індивідуального і групового напрямки) [1].

Алгоритм діяльності Внутрішнього центру з оцінювання трудового потенціалу кадрів передбачає, з нашої точки зору, наступні основні етапи [3].

Етап 1. Ухвалення рішення щодо проведення оцінки, уточнення цілей і завдань проведення оцінки трудового потенціалу

- Відбір кандидатів:
  - висновок про відповідність індивідуальних особливостей кандидата вимогам компанії;
  - підстава для вибору кандидата, який найбільшою мірою задовольняє вимогам посади;
  - дані для обґрунтованого прогнозу поведінки та способу діяльності нового співробітника в організації;
  - підстава для більш. ефективної адаптації до реально існуючого робочого завдання;
  - висновок про загальні та спеціальні здібності та розвиток трудового потенціалу кандидата
- Оцінка діючого персоналу:
  - реальний погляд з боку експертів на внутрішній і зовнішній стан організації для прийняття стратегічних рішень;
  - пошук резервів розвитку усередині самої організації шляхом виявлення та використання трудового потенціалу співробітників;
  - формування кадрового резерву;
  - рекомендації щодо найбільш ефективного використання сильних сторін кожного співробітника та колективу в цілому (з метою адаптації до нових завдань і вимог);
  - визначення напрямків розвитку персоналу.

Етап 2. Підготовка.

2.1 Дослідження можливостей проведення оцінки здійснюється персоналом, який несе відповідальність за організацію оцінки (вище керівництво, лійні менеджери, працівники служби управління персоналом (при наявності у організації), працівники Внутрішнього центра оцінки та розвитку трудового потенціалу (при наявності в організації), і складається у вивченні внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Дослідження внутрішніх ресурсів зводиться до оцінки наявності у компанії: власних компетентних експертів та інформаційно - технологічних ресурсів. Оцінка зовнішніх ресурсів передбачає наступні дії: вивчення ринку постачальників послуг в області оцінки персоналу та



вивчення світового досвіду, світової практики, а також вивчення та залучення нових методик і технологій оцінки.

2.2 На основі вивчення можливостей проведення оцінки в організації на третьому етапі здійснюється оцінка фінансових можливостей компанії та вибір суб'єкта оцінки трудового потенціалу кадрів. Послуги в області оцінки трудового потенціалу можуть надаватися як зовнішніми, так і внутрішніми експертами.

2.3 Визначення вимог до тих, кого збираються оцінювати (критерії оцінки). На даному етапі здійснюється аналіз діяльності: цілі, завдання, основні дії, форми взаємодії з іншими посадами, ризики, рівні відповідальності, вивчається організаційна культура. Відбувається виділення професійно значимих індивідуально-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності) і формулювання їх у вигляді критеріїв. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки дозволяє досягти більш глибокого розуміння особливостей діяльності співробітників, яких збираються оцінювати, специфіки організаційної культури та схем взаємодії, які використовуються в організації. Зазначимо також, що критерії можуть бути як задані "зверху" - замовником, вищим керівництвом або нормативними вимогами до посади, так і створені самими розробниками методики оцінки. Для розробки критеріїв оцінки залучають персонал всіх рівнів ієрархії. Важливим стає чітке розуміння, чим повинен займатися працівник на даній посаді, які її ключові чинники. Дається опис критеріям оцінки; розглядаються критерії, які важливі для даної посади й не дуже значимі (від останніх варто відмовитися).

2.4 Вибір або розробка власної методики оцінки трудового потенціалу та прив'язка до конкретних умов організації. На даному етапі здійснюється підбір методів і адаптація їх під завдання та особливості організації. Розробка методики оцінки включає:

- виділення необхідного та достатнього набору критеріїв, які найбільш адекватно характеризують наявність ділових і особистих якостей у працівника, результати його діяльності, поведінки і т.д;
- алгоритм розрахунку цих показників, джерела необхідної для розрахунків інформації;
- обґрунтування нормативних значень показників і механізм їхнього встановлення;
- ранжирування інформації та надання її у формі, зручної для прийняття рішень щодо проведення оцінки.

### *Етап 3. Проведення.*

3.1 Документаційне та інформаційне забезпечення. На даному етапі здійснюється підготовка всього комплексу організаційних заходів: складання списку тих, кого збираються оцінювати, а також складання плану і програм проведення процедур оцінки, в ході яких буде проходити оцінка за обраною методикою; йде пророблення питань процедури документаційного й інформаційного забезпечення (формування повного

пакета документації і необхідного програмного забезпечення відповідно до методики оцінки, визначення каналів і форм передачі інформації).

3.2 Безпосереднє проведення процедур оцінки. На даному етапі відбувається проведення діагностичних процедур оцінки трудового потенціалу кадрів відповідно до розробленої методики. Метою даного етапу є збір персональної кадрової інформації.

Етап 4 Заключення.

4.1 Розгляд і аналіз результатів оцінки. На даному етапі здійснюється аналіз інформації, яку отримали експерти; написання та оформлення індивідуальних висновків і загального звіту про проведену роботу. Всіх учасників оцінки ознайомлюють із індивідуальними результатами. Експерти надають необхідні коментарі.

4.2 Формування банку висновків експертів. Банк висновків експертів узагальнює результати для всієї групи фахівців, дозволяє визначити сильні та слабкі сторони менеджменту в організації. Банк висновків експертів має містити наступні дані:

- оцінку рівня професійної забезпеченості організації (кількість і якість управлінських кадрів, які працюють на різних рівнях і напрямках);
- оцінку трудового потенціалу підприємства - ступінь розвитку розумових, комунікативних, організаторських і особистісних якостей, рівень професійної компетентності, необхідних для ефективної управлінської діяльності;
- оцінку ступеня готовності організації до змін і побудова прогнозу розвитку організації;
- оцінку актуальної готовності співробітника до певної діяльності, його ефективність на даній позиції;
- прогноз індивідуального розвитку співробітника, його потенціал, "зона найближчого розвитку";
- персональні рекомендації щодо особистісних планів розвитку учасників оцінки, а також по вдосконалюванню управління: вдосконалюванню стилю та методів управління, зміцненню взаємозв'язку керівників з підлеглими;
- рекомендації щодо побудови більш ефективною системи управління персоналом, а також по конкретним кадровим програмам (підбору персоналу, розвитку співробітників, плануванню кар'єри, формуванню кадрового резерву, ефективного типу управлінської команди).

Етап 5. Формування комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи формування та розвитку трудового потенціалу кадрів на мікрорівні. Мета етапу - підготовка та розробка конкретної програми дій, що покликані підвищити ефективність використання трудового потенціалу співробітників.

У підсумку зазначимо, що домогтися принципових якісних змін у підборі, навчанні та використанні потенціалу кожного працівника, колективу в цілому неможливо без корінної перебудови кадрових служб. Статус, структура цих служб, якісний склад їхніх працівників не

відповідають сучасним вимогам. Тому однією з першочергових умов формування необхідного трудового потенціалу системи менеджменту і поліпшення його використання є створення на підприємствах кадрових служб, які повинні по чисельності та рівню кваліфікації відповідати сучасним вимогам [2]. Їхня діяльність повинна будуватися на базі широкого використання наукових методик, інформаційних та педагогічних технологій, тісної взаємодії з органами державної служби зайнятості населення. Необхідним стає організація перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників і працівників відділів (служб) управління персоналом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, впровадження у практику діяльності підприємств, організацій та фірм запропонованих авторами статті рекомендацій стосовно системи формування та розвитку трудового потенціалу персоналу у сучасних умовах жорсткої конкуренції стає об'єктивно необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств, фірм та організацій у ринковому середовищі. Подальшого дослідження має набути методика оцінювання трудового потенціалу персоналу, критерії відбору експертів з цих питань, тощо.

### *Література*

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.- М: КНОРУС, 2009.- 368с.
2. Ким М.М. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление. - Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003.- 250с.
3. Сорока О.В. Система формування трудового потенціалу управлінських кадрів на мікрорівні. // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2007.- № (19).
4. Управління розвитком людських ресурсів в Україні : Монографія/ МОН України. Одеський державний економічний університет.- Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009.- 200с.

### *Abstracts*

***Soroka O.V., Butenko I.A.***

#### ***Labor potential employee's: formation and development***

We have showed the systematic approach to the management of the formation and development of the labor potential personnel for the micro-level. In order to improve the evaluation and development of the personnel proposed for the establishment of domestic enterprises Internal assessment centers and the development of labor potential staff.