

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито компоненти трудового потенціалу, які визначають можливості ефективної праці. Зазначено їх зв'язок з показниками підприємства. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінки використання трудового потенціалу. Надано пропозиції щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Components of labour potential for the possibility of effective work are defined. Their connection with firms parameters are shown. Rationality of complex approach for evaluation of labour potential using is proved. Suggestions for rising of labour potential effectiveness using were given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Технологічні революції, інформатизація виробничо-господарських процесів обумовили суттєву зміну ролі людського фактора як чинника підвищення ефективності виробництва.

У сучасних умовах для ефективного функціонування підприємства потрібний працівник особливого типу, який орієнтований на максимальні досягнення в праці, ініціативний та підприємливий, який відповідає не тільки за свою долю, але й за майбутнє спільної справи, який добре знає свої права та обов'язки, розраховує перш за все на власні сили. Саме такий працівник прагне до підвищення своєї кваліфікації, він здатний до цілеспрямованої інноваційної діяльності.

Таким чином можна зробити висновок, що проблема ефективності управління людськими ресурсами в умовах ринкових відносин є дуже актуальною.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства та, зокрема, його використання висвітлено в роботах багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колота, А. Кібанова, В. Пугачова, О. Єгошина, Г. Фокіна, В. Савченка. Останні роки з'явилася величезна кількість публікацій, що описують досвід роботи з персоналом кращих компаній світу. Знайомство з цим досвідом свідчить, що кращі компанії надають більше уваги питанням ефективності використання потенціалу працівників і забезпечення умов для отримання максимальної віддачі від свого персоналу. Досвід таких компаній як ЗМ, Хьюлетт-паккард, Соні, ІБМ свідчить про успіхи в цій області.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах наростаючої конкурентної боротьби підвищення віддачі від працівників підприємства стає вирішальною конкурентною перевагою. Вже недостатньо обмежуватися міркуваннями про важливість більш повної реалізації трудового потенціалу, необхідно змінити старі моделі управління.

На українських підприємствах сьогодні якнайбільше стурбовані проблемами ефективності використання трудового потенціалу не керівники, а HR-менеджери. Фахівці відділів персоналу цю проблему вже бачать, тоді як управлінські команди ще не готові до того, щоб скористатися рекомендаціями своїх HR-менеджерів.

Отже, дослідження питань ефективності використання трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

Формулювання цілей статті. У статті аналізуються чинники, які тією чи іншою мірою впливають рівень використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. За результатами дослідження проблеми пропонуються заходи щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу, які потребують впровадження як на рівні підприємств, так і на макрорівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили і її вартості, що зростає, на перший план кадрової політики вийшла задача розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

Трудовий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі зайнятих у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду.

Тоді характеристиками, які визначають можливості ефективної праці, повинні бути наступні:

- 1) психофізіологічні можливості участі у діяльності;
- 2) можливості нормальних соціальних контактів;
- 3) здібності до генерації нових ідей, методів роботи;
- 4) раціональність поведінки;
- 5) наявність знань і навичок, необхідних для виконання роботи.

Наведеним характеристикам відповідають наступні компоненти трудового потенціалу:

- здоров'я;
- уміння працювати в колективі;
- творчий потенціал;
- активність;
- організованість;
- освіта;
- професіоналізм;
- ресурси робочого часу.

Дані компоненти характеризують певні показники підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристики трудового потенціалу

№ п/п	Компоненти трудового потенціалу	Показники підприємства
1.	Здоров'я	- втрати робочого часу через хвороби і травми; - витрати на забезпечення здоров'я персоналу
2.	Моральність	- взаємостосунки між співробітниками; - втрати від конфліктів
3.	Творчий потенціал і активність	- кількість винаходів, раціональних пропозицій, нової продукції на 1-го працівника; - заповзятливість
4.	Організованість	- втрати від порушення дисципліни; - старанність
5.	Освіта	- частка фахівців з вищою і середньою освітою; - витрати на підвищення кваліфікації
6.	Професіоналізм	- якість продукції; - втрати від браку
7.	Ресурси робочого часу	- чисельність співробітників; - кількість годин роботи за рік на 1-го співробітника

Неможливо розраховувати на максимально повне розкриття потенціалу персоналу без забезпечення високої ефективності його використання.

Для вироблення першочергових заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, у першу чергу необхідно одержати відповідь на наступне питання: Що може виступати критеріями ефективності використання трудового потенціалу?

В економічній теорії ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів [2, с. 248]. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості та якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією трудового потенціалу.

У роботі Єгоршина О.П. проведений аналіз існуючих концепцій оцінки ефективності роботи персоналу та управління ним, принциповою відмінністю яких є система критеріальних показників, на яких базується оцінка [1, с. 556]. Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

1) система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та ін.;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці й т. ін.

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для її оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи.

За таких умов комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Це пов'язано з тим, що, незалежно від підходу, для власника підприємства професійні й особистісні якості окремого працівника становлять цінність лише тією

мірою, якою вони можуть бути використані в складі «сукупного працівника» для виконання завдань підприємства. Тому основним об'єктом оцінки ефективності використання трудового потенціалу виступає «сукупний працівник», уявлення про якого складається з кількісних, професійно-кваліфікаційних, організаційних і соціально-психологічних показників і характеристик, що дозволяють оцінити адекватність трудового потенціалу підприємства його завданням.

Досягнення ефективності системи управління персоналом вимагає виводу продукції, підприємства і роботи на підприємстві на конкурентний рівень. Для цього необхідний розвиток трудового потенціалу. Логіка розвитку призвела до того, що компетентність і активність працівників стають найважливішими чинниками ефективності, яка виражається не тільки і не стільки в прибутковості і стабільності діяльності фірми. Критерій розвитку компанії — її здатність своєчасно адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінюється, безперервно відтворювати «людський капітал» високої якості та інтегрувати зусилля персоналу для подальшої роботи.

Підприємство стає зацікавленим в підвищенні кваліфікації персоналу, мотивації персоналу, соціальному партнерстві. Зростання рівня індивідуальних доходів сприяє самоінвестиціям в людський капітал. Отже, між досягненням ефективності системи управління персоналом і розвитком трудового потенціалу існує позитивний зворотній зв'язок. Трудовий потенціал підприємства залежить від економічного зростання організації, оскільки можливості інвестицій в людський капітал в успішній фірмі більше. Підтримка конкурентоспроможності вимагає кваліфікованих кадрів, тому розвиток трудового потенціалу сприятиме успішній діяльності організації. Динаміка такого показника дозволить порівнювати розвиток трудового потенціалу всього підприємства, у зв'язку з економічним зростанням, трудовий потенціал функціональних і структурних підрозділів, одержувати індивідуальні індекси. Соціальна ефективність може визначатися як приріст індексу трудового потенціалу до витрат на його досягнення.

У результаті націленість на завдання ефективного використання трудового потенціалу підприємства – найважливіший аспект кадрової політики. При недостатньо ефективному використуванні трудового потенціалу серйозною проблемою стає нестача кваліфікованих кадрів, здатна викликати втрату конкурентоспроможності організації. За оцінками зарубіжних аналітиків, в ХХІ столітті дана проблема набуває силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачуваних і нерідко хаотичних змін в ринковому середовищі може тільки високомобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал.

Сучасна концепція «персонал – головний потенціал підприємства» носить реформаторський характер, оскільки розглядає персонал як володаря власності, що має, подібно фінансовому капіталу, вартість. Управління ним, згідно даної концепції, націлено на приріст людського капіталу, особливо за допомогою системи розвитку персоналу.

Інвестиції в навчання і розвиток персоналу є більш вигідним вкладенням капіталу, ніж, наприклад, витрати на рекламу або покупку устаткування. Це підтверджують і аналітики Американського суспільства сприяння навчанню і розвитку, на думку яких у кінці ХХ століття зростання економіки за рахунок підвищення навчання працівників склало 2,1 %; за рахунок зростання населення – 0,4 %; за рахунок збільшення капіталу – 0,5 % [2, с. 83].

Конкурентоспроможність підприємств, які не надають належної уваги розвитку персоналу, відчутно знижується унаслідок неповного використання трудового потенціалу працівників. Часто купуючи нові технології і устаткування, підприємства

обмежуються короткостроковим ситуативним навчанням працівників, розвиваючи їх компетентність лише до певного мінімального рівня, що дозволяє розв'язати яку-небудь конкретну виробничу проблему. Це нераціональний і малоефективний підхід, оскільки не забезпечує персоналу ніяких гарантій попиту на нього у майбутньому. Процес розвитку персоналу повинен бути безперервним і розглядатися як довгострокові інвестиції, які окупляться вже в найближчому майбутньому.

Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу у вирішальному ступені залежить від його інтелектуального потенціалу, цінність якого зростає залежно від масштабу інвестицій у нього і придбаного персоналом досвіду.

Фахівці бізнес-технологій стверджують, що підвищення інтелектуального потенціалу працівника на 10 % збільшує вартість створюваного ним продукту в 11 разів. Але цей процес не є нескінченним. Використовування здібностей людини вже на рівні 35 – 65 % вимагає стимулюючої індивідуальної дії, а понад 65 % - граничної мобілізації функціональних резервів особи. Інтелектуальний людський потенціал дуже чутливий до системи людських відносин на підприємстві і найбільш яскраво виявляється там, де керівництво підприємства здійснює ефективний кадровий менеджмент.

Відомі різні варіанти використання трудового потенціалу залежно від стратегії бізнесдіяльності підприємства, здійснюваної підприємством. Так, якщо пріоритетною є стратегія зростання і диверсифікації бізнесу, то основним завданням слід поставити використання сукупного інтелектуального потенціалу для виконання маркетингових досліджень, щоб за їхніми результатами визначити напрями прориву і виявити «золоте» бізнес-нововведення з «свого портфеля» або що запозичає ззовні. При здійсненні підприємством стратегії стабілізації бізнесу зусилля повинні бути сконцентровані на використуванні інтелектуального ресурсу колективу на скороченні внутрішніх витрат виробництва і зміцненні ринкової частки організації на конкретному ринку. Нарешті, якщо йдеться про виживання підприємства, то слід негайно повернути інтелектуальний ресурс для перебудови діючих систем менеджменту і реорганізації кадрової і конкурентної політики.

Людський інтелектуальний потенціал найбільш оперативно і ефективно використовують підприємства малого бізнесу, і, у першу чергу, венчурні фірми. Цьому сприяє швидкість ухвалення рішень (немає складних ієрархічних структур) і поєднання функцій керівника і власника в одній особі, знання галузі бізнесу і ринкової кон'юнктури. Найгнучкішою і пристосованою до ефективного використання трудового потенціалу є структура фірми, побудована за наступним принципом (так звана «триланкова»):

Перша ланка – «мозок» фірми. Складається з декількох висококваліфікованих і різносторонніх фахівців з ринковою орієнтацією, розвиненою інтуїцією і творчим аналітичним мисленням, які здатні оперативно орієнтуватися в ситуації, що складається, оцінювати переваги того або іншого нововведення і своєчасно реалізувати інтелектуальну новацію.

Друга ланка – позаштатні профільні фахівці, що володіють знанням сучасних бізнес-технологій, що залучаються у міру потреби для вирішення конкретних задач. Оплата їх праці проводиться за трудовими угодами відповідно до якості і важливості виконаної роботи.

Третя ланка – штатні працівники високої кваліфікації, що виконують роботу за фахом. Залучаються до робіт залежно від виробничої потреби з оплатою, відповідній виконаній роботі з урахуванням її якості, термінів виконання та економії ресурсів.

Така гнучка структура дозволяє здійснювати без проблем ротацию фахівців під

вирішуване завдання, допомагає швидкому формуванню дійової групи працівників, здатних в стислі терміни знайти оптимальне вирішення виробничого завдання. Як правило, у структурованих таким чином фірмах витрати на одного працюючого в два-три рази менше, а його віддача в три-чотири рази вища.

Проте працівників не можна змусити максимально повно використовувати свій потенціал на користь організації. Це можливо тільки тоді, коли вони самі прагнуть можливо більш повного розкриття своєї кваліфікації, здібностей і ділових якостей. Проявляють чи ні працівники таку готовність, цілком визначається мотивацією.

Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна розробити ефективну систему використання трудового потенціалу підприємства.

У зв'язку з тим, що сучасний виробничий процес вимагає від працівників постійного підвищення інтелектуального рівня, усвідомленого ухвалення рішень і гнучкого реагування, їм необхідно постійно розвивати творче мислення, моделювати свої дії, проявляти ініціативу. Тому як чинник мотивації все частіше виступає делегування відповідальності за діяльність і результати, а також повноважень ухвалювати рішення.

Трудова активність співробітників особливо підвищується за рахунок розвитку інтелектуального і підприємницького потенціалу на основі безперервної освіти і підготовки. Слід пам'ятати, що в середньому збільшення освітнього рівня працівників на 10% приводить до зростання загальної продуктивності підприємства на 8,6 %, тоді як збільшення на 10 % капітальних вкладень (тобто в устаткування) призводить до зростання продуктивності лише на 3,4 %. Тому великі західні фірми все більше коштів інвестують у внутрішньофірмовий розвиток персоналу. Так, у Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу досягають 3 % фонду заробітної платні і продовжують зростати. У середньому, за програмами підготовки персоналу фірми США витрачають у рік 263 дол. на одного працівника. В Японії за програмою безперервної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80 % слухачів, зовні компаній – 18 %, за кордоном – 2 %. У Західній Європі в даний час функціонують більше 200 центрів навчання фахівців по управлінню [4, с. 87].

Можливість створення нових ідей визначається творчими здібностями працівника. Тому одним з найважливіших завдань управління персоналом є створення умов для якнайповнішого використання творчих здібностей кожного співробітника підприємства.

У той же час внутрішньофірмова система оплати праці повинна, з одного боку, адекватно реагувати на зміни економічної кон'юнктури, обсягів виробництва, а з іншого боку – включати важелі впливу на трудову активність працівників, розвиток їх творчої ініціативи і підприємництва, без чого в умовах ринку працювати просто неможливо. Сьогодні доцільно ввести таку систему нарахування заробітної платні, в основі якої лежала б оцінка знань і професійних навиків працівника.

Достатньо дієвим інструментом у роботі з кадрами є сертифікація персоналу. Вона дозволяє на основі результатів досліджень окремих компонентів змісту роботи і робочого місця з погляду виявлення можливостей їх поліпшення, оперативно регулювати і оптимізувати трудовий процес, з максимальною ефективністю використовувати трудовий потенціал підприємства. Суть сертифікації персоналу в тому, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору знань і умінь, які працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає і може зробити. У результаті оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації і, у першу чергу,

готовність і здатність виконати роботу, запитану ринком.

Проте однієї підтримки трудового потенціалу персоналу для сучасної компанії мало – необхідна ціла система заходів, які дозволять підвищити ефективність його використання. Ці заходи, на погляд автора, можна звести до таких:

1. Подання допомоги лінійному менеджменту у розвитку і кращому використанні трудового потенціалу підприємства. Спеціаліст у сфері управління людськими ресурсами повинен бути висококваліфікованим порадником і консультантом вищого менеджменту.
2. Суттєва зміна системи мотивації, важливішими принципами якої повинні стати: формування системи відповідності оплати праці реальному внеску працівника в загальні результати, підтримка і стимулювання творчої та інноваційної діяльності працівників.
3. Запровадження оцінки ефективності трудового потенціалу підприємства за допомогою комплексного підходу.
4. Від підвищення кваліфікації до розвитку людських ресурсів через створення умов для підвищення професійної компетентності працівників, застосування системи безперервного навчання персоналу на підприємстві та розробку цільових комплексних програм „освіта – наука – підприємство”.

Всі запропоновані напрями, зазвичай, не є вичерпними, але вони, безперечно, найбільш важливі, бо саме вони піднімуть функцію використання трудового потенціалу підприємств на якісно новий рівень.

Висновки даного дослідження. Від якості трудового потенціалу і рівня його використання залежить конкурентоспроможність організації, її виживання в конкурентному середовищі.

Ефективне використання трудового потенціалу будь-якого підприємства покликана сприяти досягненню однієї головної мети – виявленню резервів (можливостей) більш високої віддачі від кожного працівника. Це робиться не тільки для того, щоб з'ясувати, наскільки повно організація використовує потенціал своїх працівників сьогодні, але і для того, щоб визначити можливості, основні напрями такої роботи, яка дозволить істотно підвищити віддачу від них у майбутньому.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У подальших роботах автор має намір досліджувати проблеми управління компетенцією персоналу як фактора підвищення рейтингу підприємства.

Література

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород, 1999. – 624 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
3. Магура М.И. А вы знаете, какую отдачу получает ваша компания от своего персонала? // Управление персоналом № 11, 2003. – С. 59 – 62.
4. Тупик И. Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия // Довідник кадровика № 04 (22), 2004. – С. 85 – 90.