

## Методи підвищення кадрового потенціалу

**Малтиз В.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету

**Тонких І.О.**

магістрант  
Запорізького національного університету

**Кардашевська М.А.**

магістрант  
Запорізького національного університету

Стаття є дослідженням системи підвищення кадрового потенціалу персоналу та оцінки її ефективності на основі вітчизняної та зарубіжної практики управління персоналом у сучасних умовах, а також удосконалення методів професійного навчання персоналу на підприємстві. Помічено, що є значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. Обґрунтовано, що вивчення і застосування зарубіжного досвіду професійної підготовки та навчання персоналу робить позитивний вплив на підвищення продуктивності праці і поліпшення діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, проектування, планування, розвиток персоналу, навчання, оцінювання.

Малтиз В.В., Тонких И.А., Кардашевська М.А. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Статья является исследованием системы повышения кадрового потенциала персонала и оценки ее эффективности на основе отечественной и зарубежной практики управления персоналом в современных условиях, а также совершенствование методов профессионального обучения персонала на предприятии. Отмечено, что существует значительное количество методов и форм развития профессиональных знаний, умений и навыков. Обосновано, что изучение и применение зарубежного опыта профессиональной подготовки и обучения персонала оказывает положительное влияние на повышение производительности труда и улучшения деятельности персонала на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, проектирование, планирование, развитие персонала, обучение, оценка.

Malytz V.V., Tonkykh Y.A., Kardashevskaya M.A. METHODS OF IMPROVING THE PERSONNEL POTENTIAL

The article by itself is a study of the system of staff capacity building and evaluation of its effectiveness based on domestic and foreign practice of personnel management in modern conditions, as well as the improvement of professional training methods for staff of an enterprise. It is noted that there is a significant number of methods and forms of development of professional knowledge and skills. The article substantiates that the study and application of foreign experience in vocational training and personnel training has a positive effect on labor productivity's enhancement and personnel activities' improvement at domestic enterprises.

**Keywords:** personnel potential, designing, planning, staff development, training, evaluation.

**Постановка проблеми.** Питання про професійний розвиток персоналу в сучасних ринкових умовах і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища, що безперервно змінюються є дуже актуальним. Значення ролі розвитку кадрового персоналу в підвищенні ефективності конкурентоспроможності та ефективності організації на ринку постійно зростає і приводить до того, що все частіше провідні світові компанії взяли функції професійного навчання персоналу на себе. Кожна

компанія має свій специфічний стиль роботи, сильні і слабкі сторони, тому зараз легше навчити потенційного працівника безпосередньо на робочому місці, тому що нова людина в процесі навчання набуде саме ті якості і навички, які необхідні конкретно цій компанії.

Якщо раніше спеціальні відділи розвитку кадрового персоналу були тільки у великих корпораціях, то зараз навіть в невеликих компаніях є як мінімум кілька людей, які займаються цільовим розвитком кадрів та резервів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми підвищення кадрового потенціалу завжди були актуальними та важливими, а також розглядалися в наукових дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема в працях В. Алексєєва, А. Касича [1], С. Батишева, В. Сидорова, Балабанової [2], О. Сардак [3], С. Мочерного, В. Горбокони [4], Н. Гавкалової, Л.В. Гриньової [5]. Багато аспектів підготовки та підвищення потенціалу кадрів у системі ринкових відносин розвинених країн досліджено зарубіжними вченими, такими як: Дж. Швейцер, Д. МакГрегор Т. Алфтан, Б. Лапорт, П. Сенге, В. Джиффорд, Дж. Кілінг.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Прискорення науково-технічного прогресу приводить до того, що виникає все більше питань, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу. Сьогодні повинно йтися про створення і розвиток у компаніях ефективної системи управління персоналом, про координацію роботи всіх підрозділів у цій системі, незалежно від того, виробниче це підприємство, фірма або державна установа. Водночас сучасні реалії вітчизняної економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребують використання новітніх управлінських методів і технологій задля розвитку професійного рівня працівників підприємства, нових підходів до формування організаційно-економічному механізму управління персоналом, що й зумовлює необхідність подальших досліджень цих проблем.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у аналізі системи підвищення потенціалу персоналу та оцінки її ефективності на основі вітчизняної та зарубіжної практики управління персоналом у сучасних умовах, а також удосконалення методів професійного навчання персоналу на підприємстві.

Для виконання сформульованої мети роботи нами були поставлені наступні завдання:

1. Провести теоретичне обґрунтування сутності підвищення кадрового потенціалу персоналу організації.

2. Визначити методичні підходи щодо планування системи розвитку потенціалу персоналу організації, проаналізувати систему розвитку потенціалу персоналу, форми та особливості професійного навчання в організації.

3. Провести комплексний аналіз системи організації професійного навчання персоналу на підприємствах.

4. Розглянути зарубіжний досвід удосконалення ефективності інвестування коштів у професійний розвиток персоналу організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкових відносин перед організацією постає проблема грамотного відбору і подальшого використання персоналу. Саме персонал і визначає конкурентоспроможність організації, забезпечує їй економічну і соціальну перевагу. І це очевидно, тому що наочно простежується залежність кінцевого результату діяльності від залученості в трудовому процесі інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу.

У літературі ототожуються такі поняття, як «персонал», «кадровий потенціал», «трудова потенціал», «трудова ресурси». Що спільного між цими поняттями і в чому полягає їх відмінність? Трудові ресурси – частина населення країни, яка з фізичного розвитку, набутої освіти, професійно-кваліфікаційного рівня здатна займатися суспільно-корисною діяльністю [4].

Персонал – це працівники, які виконують виробничі або управлінські операції, зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці [3]. Якісну сторону трудових ресурсів становить трудовий потенціал. Трудовий потенціал – це ресурси і наші можливості, які постійно орієнтовані на досягнення певної мети, формуються і розвиваються протягом усього життя людини. Слід розрізняти такі поняття як «трудова потенціал організації» і «трудова потенціал працівника». Трудовий потенціал організації можна розглядати в двох аспектах: по-перше, це ті необхідні умови, які створює організація трудового потенціалу працівника та його реалізації (умови праці, грамотна мотивація). По-друге, трудовий потенціал організації слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних робіт формальних груп, дія яких спрямована на посилення та інтеграцію всіх можливостей членів групи для досягнення кінцевого результату. Дану дію можна розглядати як закон синергії групи (тобто єдина спрямованість всіх зусиль працівників для досягнення конкретної мети організації). Кінцевим результатом досягнення цієї мети виступають економічні показники організації. Зовсім інший сенс має поняття трудового потенціалу працівника.

Трудовий потенціал працівника визначається його можливостями та ефективністю участі в економічній діяльності організації (виробничої або управлінської). Економічна ефективність досягне найбільшого значення,

коли віддача від праці працівника буде максимальною. Під можливостями в даному випадку слід розуміти виконання певних функцій, пов'язаних з виробничо-кваліфікаційною діяльністю.

Трудовий потенціал працівника можна розглядати і як сукупність компонентів, пов'язаних між собою. Серед них слід виділити психофізіологічний компонент (стать, вік, працездатність, тип характеру людини, його здібності), ціннісно-орієнтаційні (використання монетарних спонукальних систем: підвищення заробітної плати, участь у прибутках, розвиток професійної кар'єри), адаптаційний компонент (рівень зрілості та рівень адаптації), статусний компонент (реалізація потреб працівника у трудовій діяльності, розвиток кар'єри).

Для оцінки трудового потенціалу необхідно враховувати кількісні та якісні показники. Як кількісні показники використовуються такі показники, як: середня спискова чисельність промислово-виробничого персоналу і персоналу непромислових підрозділів, продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу. Якісні показники можуть бути представлені наступними одиницями:

- рівень освіти кадрів;
- коефіцієнт кваліфікації працівників;
- їх відповідності кадрів профілем роботи;
- коефіцієнт спеціалізації працівників;
- коефіцієнт стажу роботи в організації;
- співвідношення робітників і службовців, плинність персоналу;
- якість праці персоналу.

Кадровий потенціал організації слід розглядати як основну частину трудового потенціалу. Кадровий потенціал організації містить у собі професійну і кваліфікаційну сторону трудового потенціалу. Таким чином, він характеризує обсяг спеціальних знань, умінь і навичок, компетентностей. Між кадровим і виробничим потенціалом є багато спільного: система управління персоналом, залежність від зовнішніх чинників (ситуація на ринку праці, економічні умови, особливості соціальних потреб, впровадження інновацій в технологічний процес, правове регулювання та трудове законодавство).

Трудовий та кадровий потенціал загалом являють собою кількісну і якісну характеристику персоналу організації. Істотною відмінністю кадрового потенціалу від трудового є те, що кадровий потенціал менший від трудового на величину потенційних можливостей некваліфікованих робітників, позаштатних працівників та сумісників.

Необхідно відзначити, що основним завданням в управлінні персоналом є розуміння того, що людина володіє головною економічною корисністю і соціальною важливістю. Розвиток кадрового потенціалу потребує значного інвестування, також, як і інші види економічних ресурсів.

Опишемо деякі основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу:

1. Розвиток науково-технічного прогресу у вигляді вдосконалення комп'ютерно-інформаційних систем, поліпшення знань у сфері ведення виробничої діяльності вносить корективи в трудову діяльність працівників, вимагаючи від них принципово нових знань, високої професійної майстерності, творчого підходу, вміння працювати в колективі. У сучасному економічному процесі управління кадровим потенціалом має все більш важливе значення для підвищення економічної ефективності та стратегічного розвитку виробництва.

2. Зміна орієнтації виробництва на задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції. Відбувається переорієнтація багатосерійного виробництва на дрібносерійне, що значним чином підвищує якість виробленої продукції. Попит на продукцію, що швидко змінюється, посилює необхідність у більш високій професійній освіті, розвитку творчих здібностей і, нарешті, реалізації кадрового потенціалу.

3. Принципова зміна організації праці за допомогою введення колективних форм трудової діяльності вимагає від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості в отриманні найкращих результатів, співпраці.

Розвиток теорії управління персоналом і людськими ресурсами, а також галузей науки: економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки, документаційного менеджменту, значним чином поліпшили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [2, с. 36].

Головним під час пошуку напрямів розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору, поповнення знань у сфері управління персоналом, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки. Застосування сучасних технологій визначає успіх діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Таким чином, формування сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу зумовлено дією цілої низки об'єктивних чинників, які сьогодні проявляють себе в українській

економіці. Актуальним є узагальнення зарубіжного досвіду з метою його використання на українських підприємствах.

Аналізуючи розмаїття використовуваних менеджерами методів реалізації кадрового потенціалу на підприємстві, враховуючи їх відмінності в практичній реалізації, в тому числі й економічної ефективності, сформулюємо головні методи сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу:

1. Людські ресурси є основоположним фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, збільшенні його економічної ефективності. Людина розглядається як економічний і соціально корисний фактор.

2. Стратегічний підхід до реалізації кадрового потенціалу. В основі лежить взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку.

3. Інвестиційність людського капіталу. В основі цього принципу лежить визнання ефективності вкладень у розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Отримання прибутку від вкладень у розвиток персоналу є головним у господарській діяльності підприємства.

4. Демократичне ставлення до персоналу. Працівники активно залучаються на всіх рівнях управління відповідно до їх здатності і компетентності. Розвивається соціальне партнерство і співпраця в рамках підприємства.

5. Метод розвитку персоналу. Натепер на будь-якому підприємстві повинні бути створені умови для безперервного навчання працівників. Пов'язано це насамперед із розвитком технічних та інформаційних технологій. Працівники розкривають свої інтелектуальні здібності завдяки мотивації, проявів творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Загалом принцип розвитку персоналу повинен нести в собі підвищення економічної ефективності підприємства.

6. Метод якості працездатності. Під час переходу від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні персоналом, зокрема під час підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, має відбуватися посилення змісту трудової функції, справедливу винагороду за працю та особистий внесок, створення умов для роботи згідно з трудовим законодавством України, розвиток позитивної корпоративної культури, можливості для кар'єрного зростання.

7. Метод професіоналізму. Цей принцип заснований на підвищенні рівня професійної

підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні й практичні завдання, грамотно виконувати свої посадові обов'язки.

8. Метод інноваційності. Заснований насамперед на поліпшенні організації праці персоналу, мотивації працівників, заохоченні та розвитку персонал-технологій, підвищенні економічної ефективності трудової діяльності.

Ці методи розглядаються індивідуально до кожного підприємства залежно від цілей і завдань. Методи є лише загальними концептуальними підходами в розвитку кадрового потенціалу з урахуванням економічної доцільності.

Розвиток кадрового потенціалу є найбільш складною проблемою для української економіки. Формування правильної концепції розвитку кадрового потенціалу – процес досить складний. Зорганізувати належним чином систему управління персоналом, здатну вивести підприємство на більш високий рівень – справа першочергової важливості для будь-якого керівника.

Слід додати, що є безліч інших елементів системи управління персоналом, спрямованих на підвищення економічної ефективності використання кадрового потенціалу працівників, які можуть формуватися у відповідні схеми залежно від цілей і завдань підприємства [3, с. 226].

Головними напрямками сучасної концепції управління людськими ресурсами є:

- 1) визнання головної ролі працівників
- 2) стратегічний підхід управління людськими ресурсами;
- 3) вкладення інвестицій в людські ресурси;
- 4) рівноправність і демократичність управління;
- 5) підвищення якості життя працівників;
- 6) підвищення кваліфікації працівників;
- 7) значущість професіоналізму та ін.

У сучасних вітчизняних умовах, коли відбуваються структурні зрушення в економіці, змінюються технології виробництва, посилюється ринкова конкуренція, основним капіталом будь-якого підприємства є вже не традиційні матеріальні ресурси, а інтелектуальні та підприємницькі. Тобто в центрі уваги ділової організації людина виступає як генератор ідей, інновацій, джерело капіталу. Таким чином, виникає необхідність створювати нові форми управління персоналом, засновані на ефективній професійній освіті [5, с. 8].

Необхідною умовою конкурентоспроможної роботи будь-якого підприємства є сучасна професійна підготовка працівника. Важливу

роль відіграє також і перекваліфікація, пере-  
підготовка, підвищення кваліфікації.

Велику роль відіграє також і соціально-пси-  
хологічний клімат в установі, заходи стимулю-  
вання праці та ін.

Залежність різних методів підвищення  
кваліфікації працівників від ефективності  
господарської діяльності підприємства вира-  
жається економічними та соціальними показ-  
никами [4, с. 64–65].

Економічні показники:

- рентабельність виробництва;
- вихід валової продукції;
- якість продукції, що випускається або  
наданих послуг;
- витрати виробництва та ін.

Соціальні показники:

- система оплати праці;
- соціальний пакет;
- задоволеність працею.

#### Висновки з даного дослідження:

1. Розвиток кадрового потенціалу являє  
собою складну систему, що включає безліч  
елементів. Для розв'язання проблеми зниже-  
ного рівня трудового потенціалу необхідний  
планомірний розвиток професійних навичок  
працівників відповідно до потреб підприєм-  
ства.

2. Успішне ведення кадрової політики під-  
приємства обумовлюється дотриманням пев-  
них принципів і факторів, що впливають на  
розвиток кадрового потенціалу.

3. До основних напрямків розвитку кадро-  
вого потенціалу відносяться додаткова про-  
фесійна освіта і наставництво на робочих  
місцях. Впровадження системи наставництва  
та додаткової професійної освіти забезпечує  
формування правильної концепції розвитку  
підприємства, де головна роль визнається за  
працівниками.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 55–59.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.
4. Горбоконт В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
5. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

#### REFERENCES:

1. Kasych A.O., Khimich V.R. (2012). *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Methodical approaches to assessing the effectiveness of an enterprise]. *Biznes-Inform*, no. 12, pp. 55–59.
2. Balabanova L.V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]: *pidruchnyk*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 468 p.
3. Sardak O.V. (2014). *Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom* [Research conceptual approaches in strategic HR management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 1(19). pp. 226–235.
4. Horbokont V.Yu. (2016). *Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva* [On the issue of assessing the personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 17. part 1. pp. 64–69.
5. Hrynova V.M. (2012) *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of personnel potential of the enterprise]: *monohrafiia*. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 228 p.