МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Москаленко В. О.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК

Монографія

Київ – 2010

ВСТУП

Серед актуальних проблем, які потребують якнайшвидшого розв'язання, особливого значення для економічної могутності країни є політика кадрового забезпечення галузей національного господарства і інфраструктури підготовки кадрів, яка була б спроможна повністю задовольнити вітчизняний ринок праці та сформувати і розвинути конкурентоспроможний на зовнішніх ринках кадровий потенціал України.

У складних сучасних умовах глобалізаційної економіки внаслідок перебігу загальносвітових процесів і розвитку закономірностей в Україні трансформується сфера кадрового забезпечення промисловості. При цьому кардинально змінюється парадигма суспільного розвитку, що є підставою для переосмислення теоретичних, методологічних і практичних положень при обґрунтуванні доцільності застосування системного підходу до проблем, які постали перед сучасною економічною наукою і реальною економікою.

Інтеграція України до світового економічного простору обумовлює перехід вітчизняної економіки від екстенсивної моделі управління ресурсами до інноваційної за умови, що визначальним ресурсом виступає висококваліфікований кадровий потенціал.

Великий внесок у вивчення теорії управління персоналом зробили видатні вітчизняні та зарубіжні фахівці: М. Амстронг, С. Бандур, І. Бондар, Д. Богиня, М. Грачов, О. Грішнова, В. Гурне, Г. Дмитренко, Т. Заяць, В. Ігнатов, В. Онікієнко, В. Кібанов, О. Козлова, А. Колот, Г. Косбіль, А. Лебедєв, Е. Лібанова, М. Магур, Дж. Робертс, Г. Щокін та інші. Окремі питання розвитку й ефективності управління персоналом на підприємствах харчової промисловості досліджувались у працях Л. Дейнеко, А. Заїнчковського, Т. Мостенської, А. Ковальова, П. Осіпова, О. Сологуб, В. Яценка та багатьма іншими українськими вченими.

Однак і досі існують невирішені питання формування кадрового потенціалу, кадрової політики та її реорганізації, комплексної оцінки кадрового ресурсу підприємств, його збереження і відтворення на міжгалузевому й

внутрішньогалузевому рівнях, і вони потребують сьогодні невідкладного наукового дослідження.

Що стосується харчової промисловості, то поліваріантність і гострота проблеми кадрового забезпечення на її підприємствах актуалізує проблему ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу галузі. Недостатня ефективність сучасних підходів до вирішення зазначеної проблематики зумовлює необхідність пошуку нових методів і моделей формування, розвитку і ефективної стратегії удосконалення кадрового потенціалу підприємств. На будь-якому етапі розвитку виробничої системи факторами формування ефективного кадрового потенціалу виступають результативне управління кадрами, нові форми і методи організації й управління персоналом.

Досліджуючи проблему автор поставив перед собою завдання: від слідкувати еволюцію поглядів на теорію управління персоналом та визначити в ній місце і роль для кадрового потенціалу; уточнити теоретичні підходи до визначення та застосування понять “трудовий потенціал” і “кадровий потенціал”; розкрити з точки зору сучасної економіки сутність, цілі, інструменти та принципи формування виробничого кадрового потенціалу; розробити адаптовану до специфіки підприємств харчової промисловості України класифікацію показників оцінки кадрового потенціалу; проаналізувати та узагальнити існуючі підходи до формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості; розробити модель формування кадрового потенціалу, яка забезпечує ефективність кадрової політики організації та здатність оцінювати ступінь її відповідності кадровій ситуації залежно від обраного стратегічного напряму; обґрунтувати особливості формування та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце кадрового потенціалу в теорії управління персоналом

Радикальні зміни, які сьогодні відбуваються у світовій економіці, дозволяють говорити не тільки про інноваційну спрямованість економічного зростання, але і про значну трансформацію факторів, що зумовлюють ці зміни. Свобода вибору нововведень, яка сьогодні спостерігається, тягне за собою широкий спектр змін: в наукових знаннях, в техніці та технологіях виробництва, соціальних критеріях і стандартах та організаційно-управлінських механізмах.

Прийшло розуміння, що фундаментальними факторами, чинниками подальшого економічного розвитку стають людські та інтелектуальні ресурси.

У практиці більшості лідерів українських підприємств останнім часом відбуваються серйозні стратегічні зміни в управлінських підходах. Посилюється увага до людських ресурсів, які до професійно-культурної складової економічної діяльності, і сьогодні роль людських ресурсів потребує комплексного висвітлення в аспекті нових напрямів у розвитку всієї сфери управління персоналом і визначення місця кадрового потенціалу в ній.

Наука управління персоналом була започаткована наприкінці XIX − початку XX ст. Її поява була обумовлена орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні складові, а й на людину, на підвищення її інтелекту, формування творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного розвитку особистості. У процесі становлення наука управління персоналом не просто йшла за розвитком техніки і технології, а й випереджала його, ставши провідним чинником прогресу матеріального виробництва [4].

Серед науковців, які вперше досліджували проблему управління персоналом: Фредерік-Вінслоу Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрети, Генрі Гант та інші. Вони сформували так звану школу наукового управління. Її представники визнавали основою наукового управління персоналом аналіз змісту праці та її компонентів. Саме вони запропонували використання хронометражу робочого часу протягом робочого дня й фотографування робочих процесів. Особистість же робітника залишалась поза їхньою увагою.

Концепція управління персоналом цієї школи була заснована на таких принципах: індивідуальна відповідальність працівника за виконання завдань, розподіл сфер діяльності, пріоритет індивідуальних форм організації праці, використання раціональних прийомів і методів праці за критерієм мінімуму часу на їх виконання, нормування праці, пріоритет економічного стимулювання, автократичний стиль управління [17; 19; 30].

Ф.-В. Тейлор автор книги «Принципи наукового управління», розробив першу систему наукового управління, мета якої полягала у забезпеченні максимального прибутку власникові підприємства, змушуючи робітника працювати із граничним напруженням сил [17].

До своєї система Тейлор включає такі положення:

- нормалізація прийомів і умов праці;
- спеціалізація функцій у виробництві, тобто виконання кожним працівником тільки тієї роботи, до якої у нього є найбільші здібності;
- добір працівників на основі певних ознак, їх навчання й тренування;
- точні інструкції кожному працівникові;
- спеціальна підготовка працівників (відокремлення адміністративної роботи від виконавчої, застосування інституту майстрів, що здійснюють керівництво робітниками);
- облік і контроль всіх видів робіт.

Крім того, Тейлор спробував забезпечити співробітництво адміністрації і працівників [17]. У своїх дослідженнях він зосереджувався на основних типах операцій, які виконує кожен працівник, оскільки головним в управлінні вважав оптимальну організацію праці та обґрунтовані виробничі завдання [170; 54].

Запропоновані Тейлором методи відповідали потребам суспільства наприкінці XIX ст., і тому сприяли його розвитку. Наприклад, технократичний підхід, коріння якого лежить у філософії позитивізму, був перенесений ним в практику організації виробничих і трудових процесів і відповідав зростаючій потребі підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної (масової) продукції. Працівник такої людино-машинної системи виступав простим «гвинтиком» у виробничому

процесі. Проблема оптимізації функціонування нових технологій постала у зв'язку раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів завдяки використанню більш ефективних механізмів контролю й винагороди. Кінцева мета такої раціоналізації – підвищення рівня експлуатації всіх, хто забезпечує виробничий процес елементів (у тому числі й «людського матеріалу») [4; 17; 56; 170].

Помилковість теорії Ф.-В. Тейлора з позиції сучасного вивчення проблеми виявляється, насамперед, у відношенні всіх стимулів, які застосовувались у виробництві, до утилітарних потреб людей, а також через проголошення єдності інтересів власника (керівника) й робітника, тобто саме того, що його система наукового управління не забезпечувала.

У 20–ті роки XX ст. Анрі Файоль, Ліндалл Урвік, Гаррінгтон Емерсон, Лютер Г'юлік, Макс Вебер запропонували іншу концепцію управління персоналом[5; 13; 17; 20; 30; 52].

Анрі Файоль у роботі «Загальне й промислове управління» (1916р.) сформулював основні принципи й визначив функції управління великою промисловою корпорацією. Функціями управління він вважав технічну, комерційну, фінансову, страхову, облікову й адміністративну діяльність, а найважливішими принципами управління − розподіл праці, дисципліну, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагороду, ієрархію, справедливість. З особливою увагою Файоль досліджував елементами управління, зокрема: передбачення, прогнозування, організація, розпорядження, координування, контроль [15; 59].

Німецький соціолог М. Вебер запропонував концепцію ідеально формалізованої організації, що одержала назву бюрократія. Сутність його концепції складають такі положення:

– розподіл праці, при якому влада й відповідальність чітко визначені для кожного працівника;

– всі розподілені посади відповідно до ієрархії влади;

– відбір працівників за їх кваліфікацією;

– призначення на посади особи, а не обрання;

– адміністративні посадові особи не можуть бути власниками організації (компанії), в якій працюють;

– посадові особи отримують фіксовану заробітну плату;

– працівники організації (компанії) підпорядковуються єдиним «безособовими» правилам, якими визначаються трудова і виконавча дисципліна, контролюється і регламентується діяльність [15; 59; 69].

Таким чином, М. Вебер обґрунтував необхідність спеціалізації, ієрархії та правил управління великими організаціями. Він став одним із перших теоретиків організаційного підходу до управління персоналом [17; 63].

Всі вищезазначені вчені, розглядали людину через призму посади, а центром управління вважали адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. За переконаннями прихильників даної школи, яку називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А. Файоль вважав адміністративну, оскільки «управляти – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [17, с. 12].

Теоретики школи наукового управління й адміністративної школи працювали автономно, без будь-якої загальної програми й координації досліджень. Однак в їхніх працях є багато спільного, що дозволяє об’єднати їх у єдину класичну школу управління. По-перше, на основі власних спостережень і досвіду вони намагалися створити універсальні принципи управління, спрямовані на раціоналізацію виробництва. По-друге, вони досліджували, головним чином, структуру організації, розподіл праці, безпосередньо сам процес управління та його межі. По-третє, їх мало цікавили соціальні відносини у виробництві й управлінні. По-четверте, вони не приділяли належної уваги людському фактору.

Ідеї А. Файоля, як і Ф.-В. Тейлора, попри деякі відмінності, ґрунтуються на таких спільних твердженнях: праця для переважної більшості людей неприємна; досягнення економічних результатів пов’язане із задоволенням

працівників; прибуток важливіший за характер виконуваної роботи; лише незначна частина людей може і хоче виконувати відповідальну роботу [15; 17; 54; 56; 59].

Загалом А. Файоль віддавав перевагу адміністративній функції. Керівники підприємств ставили перед собою завдання, пов'язані, передусім, із процесом виробництва.

У 30-50-ті роки XX ст. набула поширення концепція школи людських відносин, яку репрезентували Мері-Паркер Фолетт, Елтон Мейо й Гуго Мюнстерберг. Їхні висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами ефективними діями безпосередніх керівників, консультаціями із працівниками і наданням, останнім, широких можливостей для спілкування у трудовому процесі. Цей напрям заперечував погляд на людину як на "homo economics" (людину економічну), якого дотримувались автори попередніх концепцій. Повага до людини, її свободи, оптимістична налаштованість на працю забезпечили популярність цьому підходу [11; 13; 17; 22].

Елтон Мейо був переконаний, що працівник працюватиме більш продуктивно, якщо будуть задовольнятися його певні соціальні й психологічні потреби. Найважливішими елементами теорії Мейо стали: система взаємних зв'язків і інформації, система бесід з робітниками, дослідження норм групової, включаючи поведінку неформальних груп.

Колективістська за своєю природою ідеологія професіоналізму, яка властива масовим професіям, до середини 50-х років гальмувала науково-технічний прогрес, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю. Цим фактором була зумовлена специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, який поширився у розвинених країнах у 60-70-ті роки. Його застосування, було націлене на підвищення ефекту праці, виробничої активності всіх робітників, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівників, гіпертрофічні прояви егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату

трудового колективу організації, знижуючи в цілому ефективність його діяльності. У цьому зв'язку цілком природним було повернення (у тій або іншій формі) до колективістських цінностей. Вони забезпечують здорову атмосферу в організаціях, де працівники, об'єднуються у тимчасові й постійні робочі групи, займаються складною організованою спільною діяльністю [1; 11; 17; 20;170].

Управлінська думка в царській Росії не тільки не відставала, а й у ряді випадків випереджала розвиток менеджменту на Заході. Так, у 1860-1870 рр. у Московському вищому технічному училищі була розроблена методика раціоналізації трудових процесів, яка у 1873 р здобула «Медаль успіху» на Всесвітній торговельній виставці у Відні. Ця методика викликала інтерес за кордоном і була поширена в Англії. Слід зазначити, що аналогічні методики стали розроблятися американськими представниками школи наукового управління (Ф.ВюТейлором, Френком та Ліліаном Гілбертами й ін.) лише на початку XX ст. [35; 37; 52].

У радянський період можна виділити чотири етапи розвитку теорії та практики управління:

- 20-ті рр. – період пошуку нових форм і методів управління;
- 30-50-ті рр. – формування й використання твердої централізованої моделі державного управління:
- 60-70-ті рр. – період, спрямований на запозичення елементів капіталістичної економіки;
- 80-90-ті рр. – відмова від соціалістичних перетворень і спроби за допомогою реформ створити сучасну ринкову економіку [1; 17; 36].

Найбільш плідним, з погляду самостійності досліджень і волі творчості, був перший етап. У 20-х роках у радянському менеджменті сформувалися дві концепції управління − організаційно-технічна та соціальна. Прихильниками організаційно-технічної концепції були: А.А. Богданов, А.А. Єрманський та А.Г. Гастєв [36]. Серед прихильників соціальної концепції найбільш відомі – П. М. Керженцєв, Н.А. Вітке та Ф. Р. Дунаєвський [20; 22; 28].

А. А. Богданов (Маліновський) (1873-1920) був видатним натуралістом, філософом, економістом. Він стверджував, що всі види управління в природі,

техніці й суспільстві мають загальні риси, і виходячи із цього розробив основні принципи нової науки про закони організації, що діють у техніці (організація речей), в економіці (організація людей), у політиці (організація ідей) та наполягав на необхідності їх вивчення [1; 17; 20; 28; 31].

Однак учений розглядав організацію абстрактно, поза тісними зв'язками із соціально-економічною стороною діяльності людей, вважаючи, що остання повністю визначається технікою. Абстрактність ідеї А. А. Богданова не отримала широкої підтримки серед науковців і практиків.

А. А. Єрманський розробив концепцію "фізіологічного оптимуму" в якій передбачив засади теорії організації праці й раціоналізації управління, зв'язавши їх з появою нових техніко-економічних умов (у вигляді великого машинного виробництва). Він розробив методологію раціоналізації великого машинного виробництва, засновану на комплексному підході. Крім того, А. А. Єрманський визначив предмет науки про організацію праці й управління, виходячи з ідеї про оптимізацію використання всіх видів енергії й факторів виробництва. Одним із основних законів цієї науки вчений вважав закон організаційної суми, але для цього закону можлива лише при умові, що всі матеріальні й особистісні елементи виробництва гармонійно поєднуються й підсилюють один одного [1; 17; 20; 28; 30; 106; 128].

Закон організаційної суми дозволив Ерманському сформулювати головний принцип теорії раціонального управління – принцип фізіологічного оптимуму, який він вважав критерієм раціональності будь-якої роботи. В основі цього критерію − зіставлення витраченої енергії й отриманого ефекту, виражене у вигляді коефіцієнту раціональності.

А. К. Гастєв розробив концепцію вузької бази. Суть цієї концепції полягає у тому, що роботу з наукової організації праці треба розпочинати з окремої людини, незалежно від того керівник це або пересічний робітник (дана теорія була сформульована ще до створення теорії людських відносин в управлінні Е. Мейо).

Співробітники Центрального інституту праці під керівництвом А. К. Гастєва розробили концепцію трудових настанов, яка містила основи

кібернетики, інженерної психології та ергономіки. Складовими елементами цієї концепції були: теорія трудових рухів у виробничому процесі, організація робочого місця, організація управлінських процесів, методика раціонального виробничого навчання [52].

На нашу думку, доречно відзначити також соціальні концепції управління, і насамперед теорію організаційної діяльності П. М. Керженцева (Лебедєва). Він виокремлював у науковій організації праці три елементи: праця, виробництво й управління. Останньому елементу П. М. Керженцев надавав особливого значення. Під науковою організацією вчений розумів управління вивчення організаційних прийомів і визначень найбільш раціональних методів виконання управлінських дій: формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, добір і використання кадрів, підтримка дисципліни [28, с. 52]. Він також сформулював власні принципи управління, до яких відніс: визначення мети і завдань; вибір форми організації; складання планів; облік і контроль; координацію використання людських і матеріальних ресурсів [28, с. 79].

Н. А. Вітке − автор соціально-трудової концепції управління виробництвом. В ній він чітко розмежував два аспекти управління − засобами праці та управління людьми. Головним завданням науковець вважав доцільну організацію людей як головних учасників єдиної трудової кооперації. Вітке розглядав управління як процес, що поєднує систему соціально-трудових відносин і виробничу діяльність, в якій ці відносини реалізуються. Всі елементи цього процесу узгоджуються виконанням адміністративної функції, якій вчений приділяв особливу увагу [1; 17; 20; 28; 31].

У 30-ті роки XX ст. дослідники [171; 172] наголошували на тому, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вторинні (соціальні) потреби, а також потребу в самореалізації. Ефективна політика управління персоналу має обов'язково ці потреби враховувати. Досягнення підприємством поставленої мети неможливе без задоволення потреб його персоналу і надання можливостей для розвитку працюючих, від яких залежить його економічне процвітання.

Вітчизняна практика зуміла накопичити певний досвід створення форм спільної-творчої діяльності, завдяки якому були сформульовані основні принципи організації, самої творчості, а саме:

– індивідуальної творчості – постійний розвиток здатностей кожного індивідуума (включення в системи безперервної освіти й самоосвіти);

–соціальної творчості – розроблення й інституціоналізація соціальних структур, необхідних для вирішення поставлених завдань;

–культурної творчості – спільна діяльність, орієнтована на вищі культурні досягнення, на інноваційні процеси та винахідництво;

–моральної творчості – готовність людини бути моральним зразком іншим і самому собі [1].

Більшість прихильників теорій людських ресурсів обґрунтували представники школи поведінкових наук, найвидатнішими серед яких були: А. Маслоу, Девід Мак-Клелланд, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Клейтон Альдерфер. Здобутки цієї школи пізніше розвинули американські дослідники Лайманд Портер, Едвард Лоурер, Роберт Лайкерт, Курт Левін, Мішель Круазьє та ін. [1; 4; 11; 13; 17; 20; 22; 28; 30; 32].

Усвідомлення людиною необхідності праці, одним із перших обґрунтував А. Маслоу. Свою психологічну теорію мотивації він побудував на основі класифікації людських потреб за ступенем їх важливості. Однак теорія потреб А. Маслоу, хоча і набула широке наукове визнання, практичного підтвердження не отримала. Пізніше обґрунтовані ним рівні потреб зазнали різноманітних модифікацій. Найвідомішою з цих модифікацій є запропонована К. Альдерфером теорія ЖВЗ, згідно з якою потреби людини реалізуються на трьох рівнях: Ж – життєві потреби (фізіологічні, потреба в безпеці); В – потреба у відносинах з іншими; З – потреба зростання (потреба в повазі та самореалізації) [4, с. 58].

Д. Мак-Клелланд вважав, що людям властива потреба у владі, досягненнях та визнанні. Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей. Вона не обов’язково є свідченням кар’єристських прагнень індивіда. Найважливішою потребою Д. Мак-Клелланд вважав потребу у

досягненнях, побудувавши на цій основі теорію мотивації праці (досягнень). Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабільну схильність до здобуття високих результатів, успіхів.

У 50-60-ті роки XX ст. активізувалися дослідження стилю керівництва і управлінських методів підвищення рентабельності організації. Стиль керівництва обумовлює форму зв'язку між керівниками і підлеглими, переважаючу орієнтацію керівників на розв'язання або проблем виробництва, або проблем підлеглих. К. Левін визначив три стилі керівництва та їх визначальні ознаки: автократичний (авторитарний), демократичний та пасивний [17; 20; 28; 30; 49; 57].

У 60-ті роки XX ст. в економічно розвинутих країнах набула поширення концепція управління трудовими ресурсами, побудована на теорії про роль людини як найважливішого ресурсу виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або частково витрачається у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, і кваліфікації працівників, набуття ними практичного досвіду.. Послідовники цього напряму досліджували різні аспекти соціальної взаємодії: мотивування, співвідношення влади й авторитету, вплив організаційних структур, комунікації в організаціях, лідерство, зміст праці, якість трудового життя. Суть цієї концепції полягає у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин.

У 90-ті роки XX ст. була розроблена велика кількість концептуальних підходів, до реалізації управлінських впливів на персонал. Серед них найбільш відомі:

Менеджмент на основі викупу (Management of out). Суть цього підходу полягає в тому, що у випадку, коли власник, який управляє підприємством і персоналом, з різних причин припиняє діяльність, тоді управління цим підприємством беруть на себе службовці вищих ланок. Таким чином, забезпечується спадковість методів управління й дотримання стратегії

економічної й соціальної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі [4, с. 238].

Менеджмент на основі делегування повноважень (Management by Deligation), передбачає передачу частини управлінських повноважень працівнику або працівникам нижньої ланки. Це, як правило, позитивно позначається на ефективності як загального процесу управління, так і тої його частини, яка стосується управління персоналом. Передачею повноважень працівникові, якому вони передані по вертикалі, надається більш високий ступінь свободи дії під час їх виконання [69, с. 301].

Менеджмент на основі делегування правил прийняття рішень (Management by Decision Rules). Цей підхід має дещо спільне з попереднім. Однак у цьому варіанті концепція управління опирається на обмеження прав у здійсненні переданих повноважень. Як правило, частина повноважень передається на короткий період (іноді чітко фіксований) або на період виконання конкретного завдання. При цьому правила, якими повинен керуватися працівник, якому були делеговані повноваження, обґоворені й чітко обумовлені, а від особи потрібна не стільки ініціатива, скільки ретельність виконання [50, с. 109; 56, с. 319].

Концептуальний менеджмент (Management by Concept). Передбачається, паралельно розробляються кілька управлінських концепцій. Існує дві модифікації цього підходу:

- менеджери тимчасово звільняються від рутинної роботи, об’єднуються в групи й розробляють концепцію менеджменту підприємства;
- кожений менеджер в межах, своєї компетентності розробляє власну концепцію управління.

Менеджмент і виключення (Management by Exception) Цей підхід, який застосовується в менеджменті сформований на основі делегування повноважень. Всі питання управління, які можуть бути вирішені на більш низькому рівні, передаються менеджерам цього рівня. Обов’язки кожного менеджера нижньої ланки, у тому числі і управлінські, закріплюються документально: у контракті, посадовій інструкції або іншим документом.

Таким чином, менеджери наділяються достатньою свободою дій в рамках своїх повноважень і здійснюють свою діяльність автономно. Випадки втручання менеджера вищої ланки у діяльність підлеглого відбуваються у виняткових випадках і застережуються документально. Цей підхід застосовується у тих випадках, коли керівництво має виконувати неординарні виробничі, комерційні або соціальні завдання [6; 10].

Менеджмент включення (Management by Insite). Передбачається, що цей підхід дозволяє управляти діяльністю працівниками занурюючи їх у проблеми підприємства для більш повного й глибокого їх усвідомлення. В його основі лежить розуміння соціально-психологічних механізмів групової поведінки людей, які мають загальну мету на яку орієнтована діяльність групи, та володіють способами її досягнення. Застосування підходу включення супроводжується постійним інформуванням співробітників про поточний стан і перспективи розвитку підприємства, що дозволить їм не тільки зрозуміти задуми керівництва, але й "включитися" у їх виконання. Цей метод, забезпечуючи постійний зв'язок "*керівник-підлеглий*" не припускає участі персоналу у формуванні мети підприємства. З його допомогою лише роз'яснюють ті завдання, які були попередньо визначені керівництвом, і спонукають працівників до пошуку механізмів їх досягнення.

Управління за цілями (Management by Objectives). Цей підхід базується на індивідуальній формі роботи керівника зі своїми підлеглими, і використовується переважно в групах з малою чисельністю персоналу, і являється у тому, що керівник разом з одним з підлеглих формулюють загальні й особисті завдання, визначають способи виконання, очікуваний результат, міру відповідальності за досягнення цього результату. Таку процедуру керівник здійснює з кожним (або більшістю) підлеглих [25].

Управління на основі участі в прийнятті рішень (Management by Participation). В основі підходу лежить метод групової участі керівників і підлеглих у процесі прийняття рішень, розроблення концепції й механізму управління.

Управління спрямоване на максимізацію прибутку (Management by Profit). Застосовується, у випадку, коли для підприємства серед результатів діяльності на першому місці є максимізація прибутку. У такому випадку підрозділи підприємства беруть на себе повну відповідальність за досягнення визначеної конкретної частки прибутку [20; 25].

Сучасні німецькі вчені пропонують виокремлювати такі напрями в процесі управління людьми: *економіку персоналу, економіку праці й управління персоналом* [20, с. 615].

Економіка персоналу–це забезпечення виробництва співробітниками в рамках двох вимог: по-перше – виробництво повинно бути забезпечене найбільш підходящими працівниками; по-друге – підприємство має піклуватися про своїх працівників, мотивуючи їхню працю, організуючи форми наставництва й забезпечуючи достатній рівень оплати праці. Даний напрямок оперує теоретичними дослідженнями в області психології й мотивації, законодавчими актами індивідуального й колективного трудового права [57, с. 135–141].

Економіка праці − більш широке поняття, ніж економіка персоналу розглядає більш конкретні елементи. Воно охоплює охорону й організацію праці в узгодженні з технологією й ергономікою, дослідження робочого часу тощо.

Управління персоналом – це безпосереднє управління працівниками на виробництві, яке передбачає виконання правил і умов, за якими воно здійснюється [57, с. 135–141]. У цьому зв’язку важлива, на нашу думку, концепцію інтерфункціонального управління персоналом, запропонована С. Фішером. Її сутність полягає у визначенні й закріпленні управлінських завдань безпосередньо у виробничих функціях. Тобто, коли керівник виконує обов’язки менеджера з персоналу, відділ управління персоналом набуває нових функцій. Зрушення управління персоналом у напрямку інтерфункціонального менеджменту, з його розподілом ролей означає участь всіх керівників і фахівців підприємства в процесі управління персоналом. Таким чином, цей вид менеджменту сприяє вирішенню кадрових проблем й організації кадрової

роботи на підприємстві на основі лояльності й компетенції працівників, а також дозволяє уникнути технократичного підходу до управління персоналом [60; 77].

Сучасна теорія управління персоналом має трирівневу будову, яка враховує різні аспекти роботи з персоналом і на практиці сприяє застосовуванню найбільш раціональних теоретичних підходів до управління [43; 50; 54; 61; 63; 69; 89; 92; 93].

Розглянемо кожний із трьох рівнів. *Перший рівень* практично повністю відповідає економіці персоналу, але він не тільки виконує вузько поставлене завдання, створюючи інформаційний базис для роботи з персоналом, але й інтегрується з іншими управлінськими напрямами. На першому рівні здійснюється реєстрація й оцінка персоналу у якісному й кількісному аспектах, визначаються можливі або планові зміни стану персоналу в майбутньому, а також потреба в працівниках. Ці дані використовується для прогнозування планового стану кадрів на певний період часу від необхідної кваліфікації до потреби в робочих місцях. Після цього, необхідно забезпечити підприємство необхідною кількістю працівників, для чого розробляється новий штатний розпиу відповідно до потреби в персоналі. Що стосується розвитку персоналу, то для його забезпечення необхідно застосовувати всі види навчання працівників на підприємстві. У випадку, коли кількість працюючих, перевищує штатний розпис, здійснюється процедура звільнення. Забезпечення персоналом, розвиток і звільнення формують функцію управління змінами. Головним в цій функції – є координація й визначення пріоритетів у процесі змін на підприємстві [43; 50; 54; 61; 63; 69; 89; 92; 93].

Другий рівень включає оперативний, тактичний і стратегічний напрями управління персоналом. Оперативне управління орієнтоване безпосередньо на працівника або його робоче місце. Ним охоплюються всі процеси, пов’язані з управлінням персоналом: укладання трудових договорів, розрахунок заробітної плати, оформлення пенсії. Головним суб’єктом оперативного управління є відділ персоналу. Важливою ознакою цього виду управління є високий ступінь втручання в діяльність відділу персоналу з боку виробничих служб. Дані оперативного управління збираються для використання їх у тактичному й

стратегічному напрямах управліннях, зокрема для прийняття рішень. Тактичне управління є проміжне, воно накопичує інформацію, необхідну для стратегічного управління. Для стратегічного управління характерне те, що воно може бути присутнім у кожній конкретній сфері управління персоналом, узгоджує функції різних напрямів управління й забезпечує взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства.

Третій рівень управління персоналом орієнтований на поведінку працівників й інформацію про них. Орієнтоване на поведінку управління має на меті визначення й врахування потреб, мотивів й моральних цінностей працівників, що означає «відхід» від технократичних способів управління й спрямування на розвиток творчих здібностей працівників. Орієнтація на інформацію забезпечує роботу з персоналом на основі вичерпної інформації про працівника.

Проблемам управління персоналом багато уваги приділяється в працях науковців сьогодення. Розроблені та узагальнені теоретичні основи менеджменту персоналу, сформовані основні принципи сучасної кадрової політики, визначено сутність системи кадрової роботи та її елементи та ін.

Однак і досі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка стосовно суті поняття "*кадрового потенціалу*", допускається різні тлумачення, не розроблені підходи до здійснення комплексної оцінки його рівня, не сформована чітка концепція управління персоналом й визначення напрямів подальшого розвитку.

Сучасній теорії і практики менеджменту створюють необхідні передумови для вирішення найважливіших проблем: поліпшення професійної підготовки співробітників, налагодження взаємодії між підрозділами підприємства, посилення ролі колективів і всіх ланок у вирішенні щоденних завдань, розширення застосування елементів стратегічного управління в роботі менеджерів підприємств.

Найважливіша мета управління персоналом – найповніше використання особистого потенціалу кожного працівника. Особистий потенціал працівника являє собою комплексну характеристику здатності робітника виступати в ролі

активного суб'єкта виробничої діяльності [176]. Він має складну будову і характеризується структурною єдністю всіх його елементів.

Критеріями рівня розвитку особистого потенціалу працівника служать якісні характеристики фізичних й інтелектуальних сил, творчої енергії працівника як він здатен продукувати в процесі праці, що знаходить своє конкретне відображення в трудовій активності людини, її ставленні до праці як вищої життєвої потреби. Загальний рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства визначається рівнями розвитку особистого потенціалу кожного працівника й ефективності його використання для досягнення поставленої мети [44; 45; 70; 92].

Як свідчать дослідження [64; 72; 106], оптимальний рівня кадровий потенціал підприємства означає, що чисельність і структура персоналу відповідають потребам виробництва, а рівень кваліфікації працюючих забезпечує високу якість прийнятих рішень та їх якнайшвидшу реалізацію; фізичні дані й індивідуальні психологічні характеристики працівників мають відповідати специфіці конкретних видів діяльності, які необхідні для функціонування підприємства.

Економічні реформи зумовили необхідність розглядати розвиток кадрового потенціалу через призму стратегічного управління. Огляд наукових праць [33; 37; 41; 58; 77;129] з управління персоналом показав, що питання стратегічного управління все частіше стають предметом наукових досліджень.

У цьому зв'язку є підстави для констатації такого факту, що сьогодні вітчизняні підприємства потребують науково-обґрунтованих рекомендацій стосовно формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які б забезпечували "виживання" підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей. Отже, об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування ефективних систем управління на вітчизняних підприємствах на основі сучасних тенденцій розвитку менеджменту в цілому й в харчовій промисловості зокрема визначає актуальність цього напряму дослідження [56, с. 77 – 83].

Теорія управління персоналом складна і суперечлива. Водночас вона ідентифікується як окрема складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами наукового дослідження [2, с. 14].

Світова практика [7; 10; 23; 25; 56; 154; 169 – 172] демонструє істотні зміни в сфері управління персоналом. Узагальнення результатів наукових досліджень в цьому напрямі надали можливість визначити напрями конкретних змін:

• гуманізація управлінських відносин, підвищення уваги до психологічних аспектів діяльності й ціннісних настанов свідомості;

• підвищення ролі й значення управління персоналом серед функціональних сфер менеджменту;

• визначення нового управління інноваційними потоками предметом управління персоналом;

• підвищення якісного рівня інструментальної (інформаційної) оснащеності;

• переорієнтація управління з фінансування: витрат на персонал на вкладення у персонал;

• заміна поширеного нині операційного управління персоналом стратегічним управлінням. Як свідчать висновки XXII Конгресу Європейської Асоціації по управлінню персоналом (червень–липень 2006 р.) [137], управління людськими ресурсами стає стратегічною складовою, без якої неможливе ефективні діяльність.

Сьогодні важливо організувати моніторинг змін функцій управління людськими ресурсами, які спричиняють глобальну реструктуризацію всієї сфери менеджменту підприємства в цілому.

Розглянуті підходи до управління персоналом і підприємством виявляються нові процеси в розвитку теорії й практики цієї науки. Множинність підходів до управління підприємством, у тому числі до управління персоналом, чітко проявилась у другій половині минулого століття. Вона відображає ускладнення процесів управління людьми, зумовлене досягненнями в галузі соціології й соціальної психології, які дозволили глибше проникнути в управлінський процес. Саме тоді зросла роль окремих наук і наукових дисциплін з управління людьми. Можна припустити, що час управлінських

монотеорій минув [3]. Це припущення справедливе залежно від того, як саме розуміти поняття “*школа управління*”. Якщо в його основу покладена нова наукова концепція, яка ототожнюється з ім’ям одного або більше авторів, то висловлено твердження справедливе. Але якщо під науковою школою розуміти підхід до процесу управління, в якому органічно поєднуються кілька наукових теорій і концепцій, які представляють собою нову систему знань, то припущення справедливе лише частково [4, с. 671].

Сучасний період розвитку теорії управління персоналом, характеризується процесом асиміляції теоретичних концепцій і підходів. Все більшого значення набувають прагматичні методи управління персоналом, спрямовані на вирішення поточних виробничих завдань.

Вище розглянуті школи управління не приділяли належної уваги проблемі формування кадрового потенціалу, його розвитку й управлінню. При наявності різноманітних точок зору на теорію управління персоналом мало уваги приділялось саме кадровому потенціалу як основній складовій управління персоналом в організації.

1.2. Кадровий потенціал підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності його використання

Головними джерелами добробуту людини і якості її життя у світі є праця, капітал і знання. З’єднуючи в процесі виробництва працю і капітал, людина створює всі матеріальні й духовні цінності, розвиває свої професійні здібності й підвищує трудовий потенціал. У будь-якій економічній системі персонал є головною продуктивною силою. Чим більший обсяг людського капіталу, тим краще працює підприємство. Персонал є одночасно найважливішим економічним ресурсом й одним із основних факторів виробництва. Працівники підприємства, тісно взаємодіючи між собою в процесі трудової діяльності, не тільки виконують роботи, створюють новий продукт, та надають послуги, але й формують вільні економічні відносини, як зовнішні є (між виробниками), так і

внутрішні (між співробітниками), спрямовані на творчу, виробничу й організаційну роботу всього підприємства [105; 178].

Кардинальний поворот історичного розвитку нашої країни обумовив необхідність розробки нової системи формування й розвитку кадрового потенціалу, тому що ефективне функціонування підприємства вирішально залежить від його кадрів. У зміні кадрової політики, формуванні нової концепції управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання істотні резерви конкурентоспроможності. Вони також виступають необхідними факторами ефективного розвитку підприємства.

В економічній літературі використовується достатня кількість визначень, термінів, пов'язаних із трудовими ресурсами. Але хотілося б зупинитися саме на таких категоріях, як: «*кадри*» і визначити різницю між поняттями «*кадровий потенціал*» та «*трудовий потенціал*».

Дослідженням категорії "*кадри*" займалися такі вчені як М. В. Грачов, В. Г. Ігнатов, В. С. Шинків, В. Ф. Богачов, А. Д. Лебедєв, Г. М. Курошева, Є. К. Старобинський, Г. В. Щокін та ін. Всі вони під "*кадрами*" розуміють сукупність зайнятих працівників і виділяють кадри підприємства, галузі, країни [3; 4; 32; 68].

Г. В.Щокін відносить до кадрів штатний склад працівників підприємства та поділяє їх на дві групи:

- кадри управління (службовці) і робочі кадри [16], що практично тотожно змісту визначення термінів "*працівники*" і "*персонал*", якими оперують Є. К. Старобинський і М. В. Грачов [4, с. 39].

Іншу думку має І. О. Марченко, включаючи в поняття "*кадри*" лише тих працівників підприємства, які виконують функції, що вимагають професійної підготовки [72, с. 6].

В. С. Богачев, В. С. Шинків, А. Д. Лебедєв та А. П. Осипов виводять поняття "*кадри*" за рамки окремого підприємства або галузі. На їхню думку, кадри – це сукупність різних професійно–кваліфікаційних груп працівників, зайнятих у різних галузях національної економіки [6].

Історично склалась думка, що до кадрів варто відносити, насамперед, керівників, зайнятих у різних областях суспільного життя [8]. Згодом ця точка зору зазнала критики за невиправдане обмеження поняття “*кадри*” тільки колом працівників-управлінців.

Звернемо увагу, що категорія “*кадровий потенціал*” використовується в спеціалізованій літературі відносно нещодавно. Більше того, це поняття “*кадровий потенціал*” не визначається в жодному науково-енциклопедичному виданні [16].

Цю категорію, часто розглядали в розрізі окремих галузей виробництва (підприємства). Поряд із цим, категорія “*кадровий потенціал*” вживається також для характеристики організаційних можливостей і зайнятості працівників національної економіки країни залогом або її окремих регіонів. Однак тут слід зазначити, що в такому контексті ця категорія не має наукового визначення й виступає синонімом уже відомих понять, як “*робоча сила*”, “*трудовий потенціал*”, “*трудові ресурси*” або “*кадри*”.

Н. В. Краснокутська під кадровим потенціалом розуміє як трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні і мотиваційні характеристики [94].

Між поняттями “*кадри*” і “*кадровий потенціал*” існує взаємозв’язок, але частина авторів вважає, що вони різняться за деякими характеристиками. Категорія “*кадри*”, даючи уявлення про професійний і кваліфікаційний склад працівників, розкриває лише статичну сторону якостей властивих, їй і не відображає різноманіття ознак, динамічного характеру; зокрема мобільність і здатність виконувати поставлені професійні завдання. Для цих цілей більш прийнятною є категорія “кадровий потенціал” [2; 158].

Різницю між “*кадрами*” і “*кадровим потенціалом*” підкреслюють В. С. Шинків і А. Д. Лебедєв. Вони пишуть, що якщо категорія “*кадри*” означає сукупність працівників, різних професій, спеціальностей і рівнів підготовки, то “*кадровий потенціал*” характеризує здатність цієї сукупності здійснювати

цілеспрямовані дії відповідно до завдань функціонування й розвитку підприємства [24].

На думку Г. В. Кисельової, яка досліджувала особливості кадрового потенціалу галузі, основна відмінність цих двох близьких понять полягає у тому, що кадри, перш за все, є штатними працівниками, які виконують конкретні функціональні обов'язки. Кадровий же потенціал істотно перевищує кількість безпосередньо зайнятих у галузі, об'єднуючи працюючих і не працюючих, всіх, хто за рівнем освіти, досвідом й кваліфікацією може виконувати ті або інші функції, але по деяких причинах не залучений до виробничої діяльності [63, с. 74].

І. В. Кузнєцова запропонувала таке визначення кадрового потенціалу: "Кадровий потенціал організації (КПО) являє собою сукупність персоналу організації та його можливостей по досягненню цілей організації" [61, с. 15-18]. На нашу думку, це визначення найбільш повно відображає всі аспекти поняття кадрового потенціалу.

Найпоширенішими поняттями, в плановій економіці була: "*трудові ресурси*" та "*робоча сила*" [54]. У 1970–і рр. почав використовуватись термін "*трудовий потенціал*", за допомогою якого вчені підкреслювали важливість якісних характеристик робочої сили.

Проблемам трудового потенціалу присвячений ряд науково-дослідних робіт. Найбільший внесок у дослідженні проблеми внесли: Л. З. Дегтярьов, Н. А. Іванов, Д. Н. Карпухін, Р. П. Колосова, Н. Є. Котляр, Л. А. Кунельский, І. З. Маслова, Ю. Г. Одьогов, А. З. Панкратов, Є. Р. Саруханов, Г. Л. Сергєєва, М. І. Скаржинський, Л. С. Чижова. Була теоретично досліджена і визначена сутність трудового потенціалу, виявлені джерела його формування, причини й тенденції зміни, критерії розвитку й використання [12; 14; 17; 52; 77; 78; 81; 94].

Аналіз літературних джерел показав, що існує два основні підходи до визначення трудового потенціалу [33; 36-39; 70-72]. Один з них умовно можна назвати "факторним", оскільки він характеризує трудовий потенціал як форму особистого й людського фактору. Цей підхід оцінює можливості суспільства по

забезпеченню особистого фактору в якості активного суб'єкта виробництва (М. І. Скаржинський, А. С. Панкратов Л. І. Гольдін та ін.) [14; 72; 82]. Так, А. С. Панкратов дає таке визначення: "*трудовий потенціал*" – поняття, яке кількісно характеризує здатність суспільства забезпечити в динаміці особистий фактор виробництва у співставленні з вимогами його розвитку [14, с. 50–58]. Ю. Г. Одегов зазначає що: "*трудовий потенціал*" – це сукупність різних якостей, які визначають працездатність робітника та є показником особистого фактору виробництва" [17, с. 127-150].

Пізніше почали виокремлювати поняття "*людські ресурси*", "*людський фактор*" та "*людський капітал*" [14; 18].

Важливо відмітити думку М. О. Жуковського, який визначає категорію "*трудові ресурси*" як соціально активне населення країни. Трудові ресурси створюють матеріальні блага, духовні та інтелектуальні цінності. Під поняттям "*людський капітал*" розуміються знання, вміння і навички людини, які сприяють підвищенню її продуктивної сили і заробітків [7, с. 54-59].

Таким чином, трудовий потенціал людини є лише частиною її загального потенціалу і представляє сукупність різних якостей, якими визначається працездатність працівника [159, с. 302].

Інша група дослідників трудового потенціалу: − В. Г. Костаков, Л. Є. Кунельский та ін. – визначаючи це поняття, використовують "ресурсний підхід". Зокрема, Л. Є. Кунельський відзначає, що трудовий потенціал включає всіх громадян, здатних брати участь у суспільному виробництві, згідно з їхніми фізичними можливостями, знаннями і професійно-кваліфікаційними навичками [94, с. 100-115]. А Л. А. Костін, вважає сукупність всіх здібностей та можливостей людини працювати потенційною трудовою дієздатністю [95, с. 80–100].

На відміну від трудових ресурсів, які характеризують в основному кількісну й структурну сторони працівника та досягнуті результати в їхньому використанні, трудовий потенціал визначає, насамперед, якісну сторону і потенційні можливості праці. Можна говорити про трудовий потенціал окремої людини, підприємства, установи, міста, галузі, усього суспільства або про

трудовий потенціал різних соціальних груп: робітників, викладачів, управлінців тощо. Трудовий потенціал формується всіма сферами нашого життя: економічною, соціальною, політичною й духовною.

Існування різних підходів до визначення поняття "*трудовий потенціал*" є свідченням про неоднозначності тлумачення його природи, наявність багатьох визначень, про складність структури та багатогранність його проявів, що вимагає застосування чіткої та послідовної методології вивчення, сутності та осмислення цього поняття. Автор погоджується з визначенням − трудовий потенціал є важливою динамічною соціально-економічною категорією, яка характеризує потенціал та трудову здатність індивіда, колективу, регіону, суспільства до продуктивної праці і служить інтегральною оцінкою людини у сфері її діяльності.

Для пояснення багатьох процесів виробництва виникає необхідність кращого розуміння таких понять, як "*трудові ресурси*", "*робоча сила*", "*кадри*", "*персонал*", які входять складовими у загальне поняття "*трудовий потенціал*".

Таким чином, з погляду "ресурсного підходу", "*кадровий потенціал*" близький за значенням поняттю "*трудовий потенціал*". Однак, на думку автора, вони не однозначні. "*Трудовий потенціал*" не може бути замінений на "*кадровий потенціал*". Під трудовим потенціалом, який би підхід не розглядався, розуміємо, здатність до праці, індивідуальну або сукупну, що дозволяє використовувати категорію "*трудовий потенціал*" характеристиці окремого індивіда, на відміну від дефініції "*кадровий потенціал*", яка не може бути застосована до окремого індивіда. За своїм змістом - це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей.

Рівень забезпечення кадровим потенціалом підприємства визначається відповідністю потребам підприємства й цілям формування стійкої зацікавленості працівників у результативності своєї праці. Кадровий потенціал забезпечує виконання попередніх і основних робіт, які відповідають всім необхідним вимогам сучасної економіки. Отже, можна із впевненістю

стверджувати, що кадровий потенціал відіграє значну, якщо не вирішальну, роль у забезпеченні життєдіяльності підприємства. На рис. 1.1 структурно представлений процес формування кадрового потенціалу підприємства [105].

Рис. 1.1. Формування кадрового потенціалу підприємства

Кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства залежать від чисельного складу його персоналу. А в регіоні кількісні параметри кадрів характеризуються чисельністю економічно активного населення, чисельністю працівників у різних галузях і сферах економіки.

Кількісним показником кадрового потенціалу країни та складових її регіонів служить чисельність економічно активного населення [32; 40; 44].

У якісному розрізі основною характеристикою кадрового потенціалу є професійно-кваліфікаційна структура кадрів підприємства. Саме поняття "*професійно-кваліфікаційна структура робочої сили*" містить у собі три поняття: *професійна структура, кваліфікаційна структура* й *специфіка кваліфікації* [70; 80].

Професійна структура – розподіл працівників на основі професійного поділу праці, що передбачає підготовку людей для виконання певних видів

робіт, придбання ними відповідних теоретичних знань і практичних навичок. Найважливіші співвідношення професійної структури: професії переважно розумової або фізичної праці, виконання ручної та механізованої праці. На професійну структуру впливають зміни, які відбуваються у галузевій структурі зайнятості, та якість технологічних перетворень у виробництві. [11; 48].

Кваліфікаційна структура – це співвідношення на підприємстві працівників різних рівнів кваліфікації. Під "*кваліфікацією*" розуміють ступінь і вид професійної компетентності працівника, наявність у нього знань, умінь, навичок, необхідних для виконання робіт. Показником кваліфікації стосовно забезпечення умов розвитку кадрового потенціалу підприємства служать віднесення працівників до певних категорій або наявність диплома про освіту, наукового ступеня та вченого звання [11; 51]; якісними показниками кадрового потенціалу є професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійна мобільність, інноваційність, професійна орієнтація.

Сьогодні науковці розглядають питання відповідності зміни кваліфікаційних вимог з позиції професійної діяльності. Слід відзначити, що єдиного погляду на комплекс вимог до фахівців, керівників і робітників поки що вироблено. Більшість авторів (М. В. Грачов, В. К. Тарасов, В. В. Травін, Б. Швальбе, Е. Цандер та ін.) вважають, що фахівці які відповідають сучасним вимогам повинні мати широку фундаментальну освітню базу, але в одночасно ці знання мають відповідати специфіці їхньої практичної діяльності [4; 27; 39; 69; 76; 101; 165].

Реалізація стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу підприємства кадрового потребує від перспективного менеджера гнучкості при виконанні обов'язків, вміння працювати з різними системами мотивації і користуватися складними процедурами прийняття рішень. Готовності до інтернаціоналізації менеджменту, а також здатності до ризику.

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів разом із структурою чітко визначають рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства. При цьому існують показники, які також його характеризують, але опосередковано. Мова

йде про структуру й чисельність безробітних; чисельність працівників фізичної й розумової праці; рівень зайнятості населення у сфері послуг та в інформаційному секторі регіону, у промисловості, сільському господарстві; чисельність наукових кадрів у структурі зайнятого населення; висококваліфіковані кадри з вищою освітою; рівень професійної міграції; середню тривалість освіти; середній інтервал підвищення кваліфікації; чисельність тих, хто навчається в освітніх закладах та ін. [73−75]. Самі по собі ці показники не визначають рівень розвитку кадрового потенціалу, але в сприятливих умовах зовнішнього середовища можуть забезпечити його зростання. Наприклад, збільшення зайнятості відображає розвиток кадрового потенціалу тільки тоді, коли знову зайняті працівники отримують робочі місця у відповідності зі своєю кваліфікацією й професійною підготовкою. В іншому випадку, ці показники свідчать про те, що кадровий потенціал, принаймні, не змінився.

У 1980-х рр. Державний комітет праці (Держкомпраці) [62] запропонував класифікувати населення, зайняте в народному господарстві країни, за кваліфікацією й характером праці. З того часу існує поділ в структурі кадрів на службовців, працівників розумової праці й працівників фізичної праці.

До працівників розумової праці відносять керівників різних рівнів, фахівців (інженерів і техніків) і технічних виконавців (адміністративний персонал). На підприємствах їх поєднують у дві групи: інженерно-технічні працівники (ІТП) і службовці (рис.1.2) [42]. Працівники цих груп здійснюють на підприємствах функції загального та технічного управління.

Працівники фізичної праці – це робітники, зайняті в основному й допоміжному виробництві, кваліфіковані й некваліфіковані. Ця категорія робітників безпосередньо бере участь у виробництві продукції; вони управляють машинами, механізмами, агрегатними установками; контролюють роботу автоматів і автоматичних пристосувань; управляють ними й здійснюють регулюють їх; виконують вантажно-розвантажувальні й транспортно-складські роботи [30; 42].

Отже, процес розвитку кадрового потенціалу являє собою сукупність заходів щодо зміни структури, знань і навичок виробничого й невиробничого персоналу, які мають відбутися для досягнення тактичної та стратегічної мети підприємства.

На рівні організації процеси розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати як ступені її готовності до реалізації програм стратегічної, виробничої, інноваційної та інвестиційної діяльності. Чим вища готовність, тим менше зусиль − фінансових, технічних – потрібно для щоб реалізації програми розвитку кадрового потенціалу.

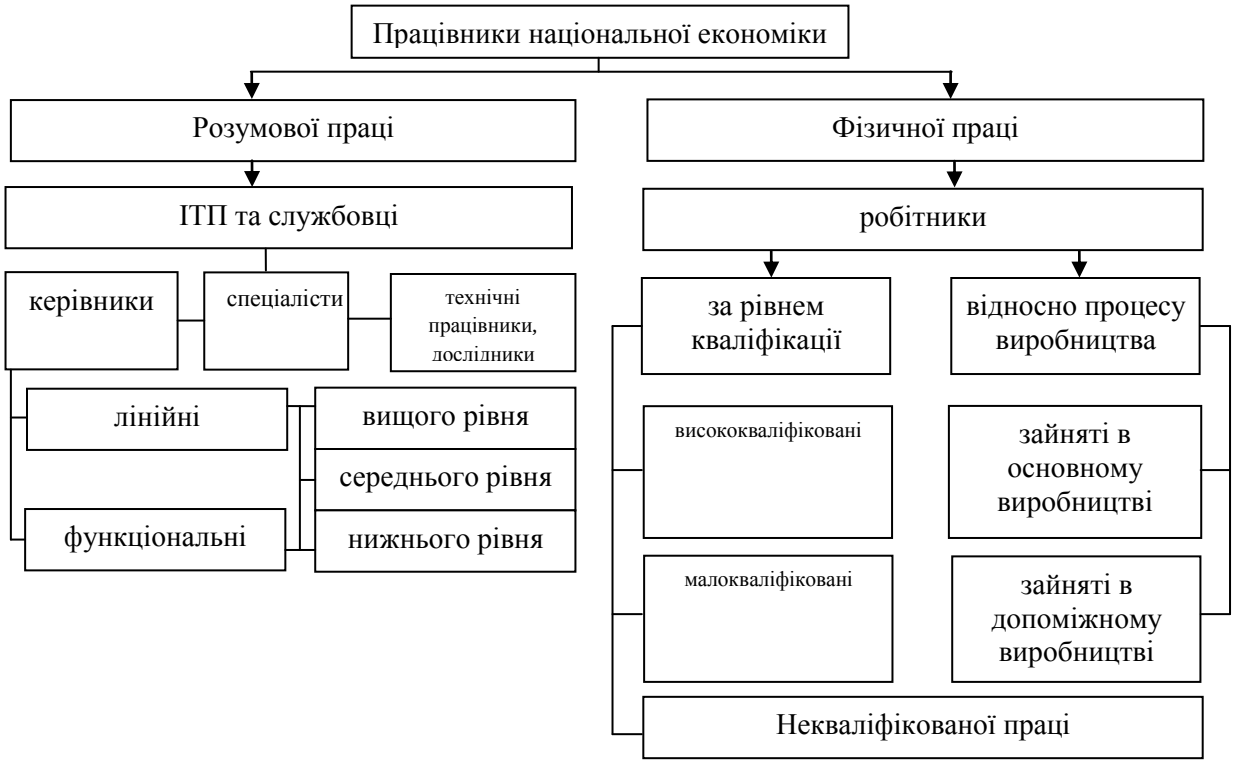

Рис. 1.2. Класифікація кадрів

Ефективність заходів з розвитку кадрового потенціалу, обумовлюється ефективною роботою його трьох складових частин, які відособлені одна від одної характером виконуваних ними функцій управління персоналом і які мають свої особливості й компетенції

1. Потенціал керівництва організації. Керівництво організації визначає стратегію персоналу, потреби й перспективи вдосконалення та підвищення

ефективності функціонування підприємства, відповідно до яких повинна розроблятися програма розвитку кадрового потенціалу.

2. Потенціал кадрової служби. Кадрова служба втілює стратегію розвитку персоналу і є безпосереднім механізмом зростання кадрового потенціалу, забезпечує необхідні й достатні умови використання кадрового потенціалу організації.

3. Потенціал виробничого персоналу. Основний виробничий персонал є складовою кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогноз стану основного виробничого персоналу, визначає дії, спрямовані на його зростання. А систематичний контроль стану персоналу через певний проміжок часу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління завдяки зростанню кадрового потенціалу підприємства.

Як основу трудового потенціалу населення необхідно розглядати потенціал сукупної робочої сили, що є поєднанням робочих сил в єдиному процесі праці, яка завершується конкретним результатом. Указом Президента України від 3 серпня 1999 р. № 958/99 були схвалені "Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року" [56]. Цим документом поняття "трудовий потенціал" чітко визначається, як сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за станом здоров'я, психофізіологічними особливостями, освітнім, фаховим та інтелектуальним рівнем, соціально-етнічним менталітетом, здатні та мають намір проводити трудову діяльність [153].

Метою державної політики розвитку трудового потенціалу є створення правових, економічних, соціальних і організаційних засад, спрямованих на створення умов для його збереження, відтворення та розвитку, [106; 124; 126; 132; 135]:

– поліпшення природної бази формування робочої сили;

– професійно-технічна та вища освіта, професійні послуги з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації відповідно до суспільних потреб;

– повна продуктивна зайнятість;

– запобігання масовому безробіттю;

–охорона праці, зниження травматизму, ризику втрати здоров’я і життя на виробництві;

–соціальний захист працюючого і непрацюючого населення;

– посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати;

–зростання реальних доходів населення;

–захист прав і гарантій громадян у сфері соціально-трудових відносин [135].

Основний напрям розвитку трудового потенціалу − модернізація у сфері зайнятості відповідно до потреб структурної перебудови господарського комплексу країни і формування соціально-орієнтованої економіки. Цей напрям узгоджується з директивами “Збереження і розвиток трудового потенціалу України на 2008–2017 роки”, схвалених Указом Президента України від 18 жовтня 2007 р. № 1166, згідно з якими політика розвитку трудового потенціалу має реалізовуватися через довгострокову програму розвитку трудового потенціалу в Україні [135].

Кадровий потенціал в економіці завжди відігравав визначальну роль, а в умовах перехідного періоду, на нашу думку, він набуває ще більшої ваги і потребує більш детального наукового дослідження. Зважаючи на місце, яке займає в економіці держави харчової промисловості, проблема стає не тільки актуальною, але й невідкладною.

Розробка системи формування кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості необхідна по різних причинах. По-перше, підприємства харчової промисловості відчувають серйозний дефіцит кваліфікованих працівників, що змушує їх вести постійний пошук і організовувати додаткову підготовку кадрів. Ситуація змушує спеціалізовані підрозділи постійно планувати і здійснювати різні заходи для забезпечення і підтримки необхідного рівня кадрової незалежності [144].

По-друге, з появою нових і переозброєнням існуючих заводів постає необхідність відновлення кадрового складу галузі. Однак ситуація ускладнена відсутністю кадрового резерву й низьким рівнем підготовки нових кадрів на

робочі спеціальності. Останнім часом відчувається гострий дефіцит кваліфікованих працівників на основні виробничі спеціальності практично в усіх галузях промисловості, що обумовлює необхідність в оновленій системі управління персоналом.

По-третє, галузеві вузи й спеціалізовані середні навчальні заклади підготовки фахівців для харчової промисловості готують виключно управлінські кадрів. Незадоволений пошук кваліфікованих фахівців на вакантні посади й існуючі проблеми в сучасній підготовці кадрового резерву своїм наслідком мають зниження кадрового потенціалу підприємств і повну відсутність системи розробки й реалізації програми управління кадровим потенціалом.

По-четверте, проблема управління зростання кадрового потенціалу має не тільки позитивну, але й негативну сторону. Сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням всіх проблем, які виникають у процесі господарювання. Для підприємств може бути небезпечною також ситуація, при якій кадровий потенціал надмірно виріс, оскільки на його зростання були витрачені суми, що перевищують рівень економічної доцільності.

По-п’яте, якщо підприємство розробляє програму розвитку, яка необхідна йому для підтримки своєї конкурентоспроможності, керівництву необхідно знати, наскільки кадровий ресурс підприємства достатній її реалізації. Відповідь можна отримати, здійснивши ресурсний аналіз досягнення цілей. Ситуація з недостатністю ресурсу на підприємстві може бути виправлена впровадженням програм навчання, перепідготовки й ротації кадрів.

Таким чином основною конкурентною перевагою будь-якого підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках, є професійне ядро його кадрового потенціалу. Аналітики [174−176], вважають, що цей факт у XXI ст.. набире силу переломного закону для успішного господарювання, оскільки пристосуватися до непередбачених й нерідко неконтрольованих змін у ринковому середовищі може тільки високомобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал.

Питання формування кадрового потенціалу заслуговує особливої уваги. В умовах конкуренції на кадрові служби покладається завдання розробки способів збільшення ділової активності всіх підрозділів підприємства, виявлення резервів ефективності їхньої виробничо-господарської діяльності, що вимагає від кадровиків умінь і навиків техніки групової роботи, здійснення соціологічних досліджень і використання їхніх результатів у своїй практичній роботі.

У умовах швидкого старіння професійних навичок здатність підприємств підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним із найважливіших факторів успіху. Управління професійним розвитком перетворилося в останні роки на ключовий елемент управління сучасними підприємствами й організаціями. Професійний розвиток має такі форми: планування й розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання.

У нестабільні для харчової промисловості періоди проблема формування кадрового потенціалу іноді відсувається на задній план, але саме в умовах кризи розробка перспективної концепції кадрового потенціалу створює необхідні передумови для економічного зростання.

Формування і розвиток кадрового потенціалу потребують пріоритетного інвестування, оскільки необхідно забезпечити виживання підприємства; підвищення професійного рівня та його відповідність стратегічним цілям підприємства; а також збереження конкурентоспроможності підприємства, що неможливо без нових технологій і нових знань.

Заходи, які сприяють формуванню та розвитку кадрового потенціалу, обумовлюють зростання продуктивності праці, отже, їхнє фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

У цьому зв'язку для розробки сучасних методів формування кадрового потенціалу підприємства й організації пропонується орієнтуватися на категорії , які характеризують і доповнюють зміст структурних складових частин загального кадрового потенціалу.

Формування кадрового потенціалу керівництва – це реалізація заходів, спрямованих на підвищення рівня готовності управлінського підрозділу

підприємства або організації сприйняти зміни й забезпечити відповідність кадрів наявній потребі у професійній кваліфікації [47; 107].

Формування кадрового потенціалу кадрової служби означає реалізацію заходів формування кадрового резерву, розробку програм підготовки, навчання й атестації, які відповідає стратегії ефективного функціонування підприємства.

Формування кадрового потенціалу виробничого персоналу – це реалізація заходів, які мають підвищити рівнь готовності персоналу до реалізації програми діяльності й ефективного функціонування підприємства [148; 151].

Формування кадрового потенціалу і його подальше ефективне використання неможливе без його оцінки й аналізу. І в першу чергу без розробки методики розрахунку ефективності формування кадрового потенціалу підприємств, зокрема харчової промисловості.

При оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття «ефект» (лат. effectivus– виконання, дія) – результат, порядок певних дій. В економічній літературі існують кілька підходів до розуміння ефекту управлінської діяльності [162]. По-перше, ефект управління виражається показниками загальної результативності діяльності підприємства, організації; по-друге, із загального ефекту можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки системі управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління (менеджменту); по-третє, процес управління охоплює взаємопов’язані етапи і операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління та його окремих ланок.

Аналіз кадрового потенціалу став здійснюватись, коли почали розглядати персонал, як важливий ресурс організації. Аналіз дозволяє виявити приховані значні резерви, а будь-який ресурс, у першу чергу, характеризується економічною ефективністю використання. Тому підприємству необхідні інструменти, які дозволять менеджерам більш ефективно використовувати персонал.

Проміжними результатами діяльності керівника або органу управління є втілені у рішеннях і планах узагальнення, ідеї, концепції. Кінцеві результати

управління тотожні кінцевим результатам керованого об’єкта − підприємства, галузі, регіону, національної економіки.

Критерієм ефективності формування кадрового потенціалу є ступінь відповідності його фактичних параметрів стандартизованим вимогам до нього. Якщо оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання працівниками підприємства своїх посадових обов’язків, процес визначення потенціалу працівників, встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, яку він займає, то *оцінка кадрового потенціалу передбачає* − це діагностика основної орієнтації управлінського персоналу – орієнтація на завдання чи відносини; розподіл управлінських ролей; вміння проектувати; рівень наднормативної активності; інноваційний потенціал; здатності до навчання; задоволеність статусом, орієнтація на посадове зростання, наявність резерву на висунення, оцінка кадрового резерву [19 – 21; 26; 33].

При здійсненні заходів оцінки використовуються різні методики психологічної й соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, соціометрія, групові оціночні методи. Застосування взаємодоповнюючих методик дозволяє отримувати достовірну оцінку кадрового ресурсу [57; 154 – 156].

Результати кадрового моніторингу можуть бути основою для оптимізації розміщення кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю керування й мотивування співробітників, організації взаємодії усередині й між підрозділами.

Основні напрями оперативної діагностики персоналу найчастіше такі [162]:

- структура персоналу за кваліфікацією, досвідом, віком, статтю, освітою тощо;
- система добору персоналу;
- система оплати праці;
- система мотивації персоналу;
- відносини між правлінням і профспілками (аналіз договорів);

- оцінка результатів виконання роботи;
- процеси розвитку та навчання персоналу;
- комунікаційні процеси на підприємстві.

Аналіз кадрового потенціалу включає також дослідження динаміки чисельності працівників, обсягів прихованого безробіття, розміри і особливості плинності кваліфікованих кадрів. Виявляються причини, що призвели до втрат робочого часу (відсутність замовлень і сировини, втрата традиційних ринків збуту, висока ціна продукції, недозавантаження устаткування, відсутність маркетингових досліджень тощо), а також з'ясовується відповідність кількості працівників потребам виробництва.

Під час збору інформації використовуються такі методи як: анкетування, спостереження, інтерв'ювання, реєстрація роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз, аналіз організації роботи працівника, анкета для аналізу посади тощо.

Як вже відзначалось сьогодні змінюється підхід до формування кадрового потенціалу, основний акцент переноситься на його якісний склад.

Оскільки, ефективність формування кадрового потенціалу підприємства не піддається оцінці єдиним узагальнюючим показником, доводиться розрахунок ефективності кадрового потенціалу використовувати кількісні і якісні показники.

До кількісних належать трудові і фінансові показники, економія часу працівників управління [19; 20; 28; 32; 44].

Основними якісними компонентами трудового потенціалу є психофізіологічна, соціально-мотиваційна, освітньо-професійна, інтелектуальна, культурна, творча та інші. Якісні компоненти трудового потенціалу детерміновані частковими показниками (параметрами), а саме [50; 53; 55; 58]:

- психофізіологічна компонента, пов'язана зі здібністю і схильністю людини до праці, станом її здоров'я, типом нервової системи, витривалістю;

- освітньо-професійна компонента, пов'язана з наявністю загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, відповідальністю, професійною

майстерністю;

- соціально-мотиваційна компонента, пов'язана із соціальною зрілістю, рівнем свідомості, ідейною впевненістю та раціональною поведінкою, інноваторством, діловитістю. Соціально-економічний зміст поняття трудового потенціалу уможливлює здійснення кваліметричної оцінки більшості якісних компонент трудового потенціалу на різних рівнях аналізу − суспільства, підприємства, людини.

До найважливіших якісних компонентів трудового потенціалу відносяться:

- здоров'я –працездатність (кількість втрат робочого часу з причин тимчасової непрацездатності), середня тривалість життя, витрати на охорону праці та здоров'я;

- освіта – кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою;

- творчість – кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працюючого;

- професіоналізм – якість продукції, втрати від браку, питома вага кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників [21, с. 371].

Відповідно до методичних рекомендацій "Прогнозування і розробка програм розвитку України та її регіонів на перспективу"[149], показники динаміки населення і трудових ресурсів базуються на оцінці тенденцій відтворення населення, зміні структури його статевовікових груп, яка склалася у попередні роки, а також на змінах, які відбулися поточного року. Факторний аналіз і прогноз відтворення населення та трудового потенціалу передбачає застосування таких показників, як народжуваність, смертність, міграційні процеси, демографічна структура населення.

Враховуючи, що управління починається з аналізу, який дасть змогу розкрити зміни трудового потенціалу під впливом тих або інших факторів, ступеня використання та відповідності потребам підприємства доцільно вищеописані групи оцінки згрупувати за напрямами аналізу (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1

Аналіз кадрового потенціалу підприємств

Напрям аналізу	Методика аналізу	Використання результатів аналізу
Динаміка якісних та кількісних характеристик кадрового потенціалу	Співставлення показників за окремими складовими кадрового потенціалу в звітному та попередньому періодах	Оцінка результативності проведених заходів щодо зміни характеристик кадрового потенціалу
Відповідність фактичного рівня кадрового потенціалу необхідному	Згідно показників, які плануються, шляхом співставлення фактичної та планової величини показника. Співставлення необхідного рівня показника з фактичним	Управлінські рішення щодо зміни кадрової політики з метою зміни кадрового потенціалу згідно обраного напряму
Ступінь використання кадрового потенціалу	Співставлення фактичної величини показника з потенційно можливим	Розробка заходів щодо більш повного використання можливостей робітників

*Складено за даними: [5].

Інтенсифікація економічної сфери здійснюється не за рахунок кількісних і якісних показників, досягнутих на базі нових технологій, за рахунок організаційно-управлінських нововведень, розвитку управлінської та кадрової культури, збільшення віддачі від управлінського кадрового ресурсу. При цьому ефективність нинішнього етапу економічного розвитку повинна спиратись не на досягнутий рівень використання кадрових ресурсів, а на його потенційних можливостях. Оскільки кадровий потенціал – елемент територіального соціально-економічного потенціалу, доцільно, щоб він мав резерв можливостей для активного реагування на непередбачені надзвичайні і кризові ситуації. Ефективність кадрового потенціалу – це зворотна сторона кадрового ресурсу, яка відображає ступінь його реалізації. Якісний же рівень кадрового потенціалу відображає ступінь економічного розвитку. Стратегічна доктрина сучасного прогресу ґрунтується на концепції диференційованого розкриття людських можливостей [133].