

УДК 338.45

Г.О. Закаблук

аспірант  
Класичний приватний університет**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розглянуто методи удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства, найважливішими з яких є: підвищення кваліфікаційного рівня працівників, формування позитивної атмосфери в колективі, проведення ефективної мотиваційної політики, сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу тощо.*

**Ключові слова:** управління, трудовий потенціал, підприємство, підвищення кваліфікації, мотиваційна політика, збереження здоров'я.

**I. Вступ**

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнуванні старих виробничих зв'язків, переоцінюванні традиційних орієнтирів розвитку.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, слід виділити основу формування кадрового потенціалу сучасних підприємств – персонал. Розвиток концепції управління кадровим потенціалом перетворюється на одну із важливих тенденцій, що перебуває в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції управлінської думки: переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); застосуванням системи планування та резервування кадрів; розвитком комп'ютерного й телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації [1].

Важливою особливістю потенціалу сучасних корпорацій є їх інформатизація, що тісно пов'язана із кадровим потенціалом. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність кадрового потенціалу визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання [2].

В умовах сучасного посткризового стану економіки особливо важливим стає питання практичного застосування певних методів удосконалення управління кадровим потенціалом, що дають підприємству можливість досягти стратегічних цілей [3].

Стратегічне управління на досліджуваному підприємстві не можна характеризувати як повноцінну систему, воно має фрагментарний і ситуативний характер. Практично не засто-

совується довгострокове планування і прогнозування. У більшості випадків вирішувані стратегічні завдання перебувають на рівні функціональної стратегії, частково – бізнес-стратегії, рівні корпоративної й операційної стратегії практично відсутні. Найчастіше при вирішенні завдань стратегічного управління використовується підприємницький підхід, який ґрунтується на досвіді, інтуїції й баченні головного керівника підприємства і деяких провідних фахівців. На сьогодні на досліджуваному підприємстві кадрове планування перебуває на досить низькому рівні стосовно набору та оцінювання наявних кадрів. Тому одним із шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом на ПАТ “ЗТР” є вдосконалення системи кадрового планування.

**II. Постановка завдання**

Мета статті – розглянути можливі напрями удосконалення використання кадрового потенціалу підприємства.

**III. Результати**

Кадрове планування необхідно реалізувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;
- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;
- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття ро-

бітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;

– планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

В основі стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінювання відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і

стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації. Оцінюванню можуть підлягати три основних аспекти організаційної діяльності: кадрові процеси – напрями діяльності підприємства стосовно персоналу; структура підприємства – співвідношення і співвідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації; якісні і кількісні характеристики персоналу.

Менеджеру з персоналу, котрий проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в організації. Стислий опис таких процесів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Процес проведення кадрового аудиту на ПАТ "ЗТР"

Основні кадрові процеси організації	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, потреби в кадрах
Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Добір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу підприємства
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоналізують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, які звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (за темами). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінювання ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т. д.)
Оцінювання трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, переведення, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації

Проводячи організаційно-кадровий аудит, співробітник відділу кадрів повинен вирішити важливі питання: чи має підприємство достатні людські ресурси функціонування і заміни; чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно й відповідно до обраної стратегії.

Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також його особливості, наявність професійно важливих якостей і характеристик.

Оцінювання кадрового складу має включати:

- 1) оцінювання укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінювання забезпечення персоналом технологічного процесу;
- 2) оцінювання відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- 3) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатора посад;

4) аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками;

5) оцінювання плинності кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дає можливість виявити: рівень кадрової забезпеченості і потребу в персоналі; потреби в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в межах організації (за рівнями ієрархії та функціональними напрямками).

Недосконалість існуючих методик оцінювання системи управління персоналом полягає в тому, що процес оцінювання закінчується фактом отримання результатів. Але ж оцінювання має виконуватись із певною метою, насамперед, це виявлення основних проблем у розвитку та їх усунення. Логічним завершенням процесу оцінювання є певні дії з оптимізації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал як систему, яка залежить від багатьох факторів, насамперед

психологічних, важко точно оцінити та спрогнозувати, але існує загальновідомий факт, що не можна управляти тим, чого не можна виміряти.

Тому метою проведення оцінювання кадрового потенціалу є визначення рівня використання кадрового потенціалу, виявлення можливостей його розвитку. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства слугує підґрунтям для визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку персоналу, перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат. Результати оцінювання кадрового потенціалу дають змогу приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на його формування, збереження та розвиток.

Ефективність оцінювання кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується. Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку. Він дає можливість пов'язати сукупність заходів, які необхідно реалізувати для оцінювання кадрового потенціалу.

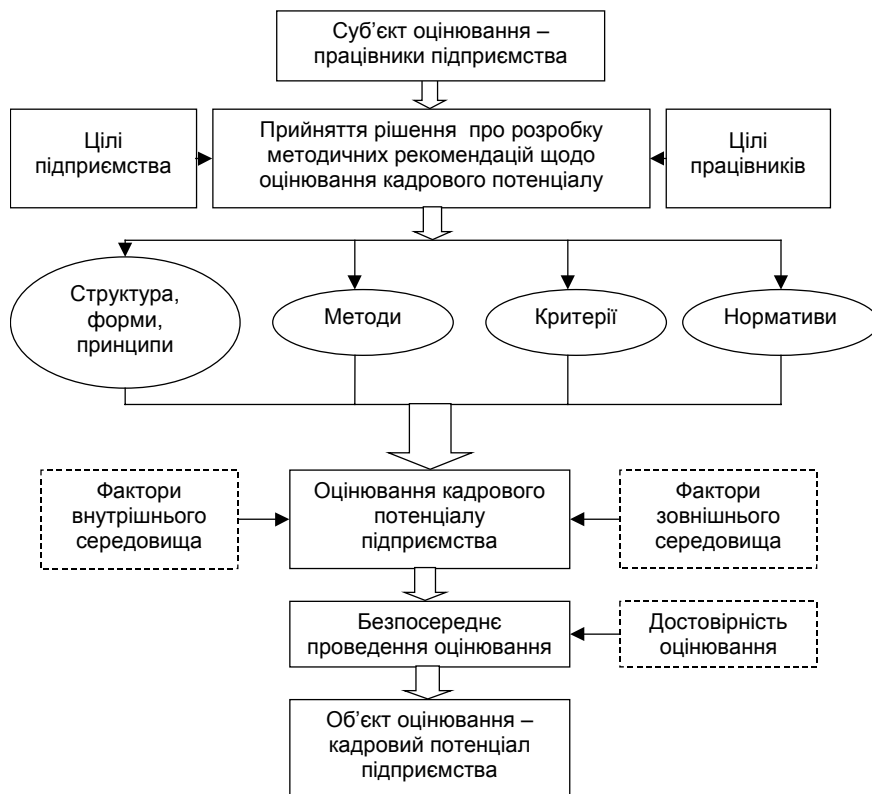


Рис. Механізм оцінювання кадрового потенціалу ПАТ "ЗТР"

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінювання кадрового потенціалу – впевненість керівництва у його доцільності. На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінювання та його вплив на удосконалення мотивації працівників. З метою ефективного мотивування працівників корпорації необхідно провести їх опитування.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінювання, його структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

Важливою складовою, яка впливає на потенціал робітника, є його компетентність. Компетентність робітника включає декілька складових, зокрема: загальні, комунікативні,

організаційні, спеціальні. На нашу думку, однією із головних є загальна компетентність, пов'язана із загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, – це все, що необхідно для роботи на ринку,

але не пов'язано з безпосередньою діяльністю його підрозділу. Компетентність працівників належить до групи якісних показників.

Для якісного оцінювання кадрового потенціалу необхідно виділити окремо якісні та кількісні показники (табл. 2).

Таблиця 2

### Якісні та кількісні показники кадрового потенціалу підприємства

Показники	
Якісні	Особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника
	Індивідуальні характеристики: працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	Соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства
Кількісні	Чисельність працівників
	Професійно-кваліфікаційний склад кадрів
	Статеві-віковий склад
	Стаж роботи на підприємстві і на певній посаді
	Рівень ротації (руху) кадрів
	Укомплектованість підприємства кадрами
	Рентабельність праці
Продуктивність праці	

Вимоги до показників кадрового потенціалу зводяться до того, що вони повинні бути:

- аналізованими, тобто придатними для економіко-статистичного та статистико-математичного аналізу й аналітичними, тобто пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками;
- коректними, тобто забезпечувати потрібну для практичних цілей вірогідність відображуваного досліджуваного об'єкта;
- прогностичними і динамічними, тобто придатними для відображення зміни чи процесу явища в часі;
- однозначними, тобто при інтерпретації допускати тільки одне тлумачення;
- вимірними, тобто піддаватися кількісному вимірюванню;
- документальними, тобто ґрунтуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;
- ефективними, тобто результат при застосуванні повинен перевищувати витрати, пов'язані з одержанням цього результату.

Система показників кадрового потенціалу повинна виключати суб'єктивізм під час оцінювання або принаймні зменшувати його ризик. Мають бути враховані ділові, професійні, а також особистісні якості працівників.

Водночас під час розроблення названої системи показників доцільно дотримуватись таких принципів:

- урахування специфічних особливостей як галузевого характеру (машинобудування), так і конкретного підприємства;
- функціонування системи повинно забезпечуватись на всіх рівнях управління підприємством: підприємство загалом, його структурні підрозділи, окремі працівники;
- усередині системи мають бути забезпечені, з одного боку, статичність (стабільність) її елементів (показників), а з іншого – високий рівень їхньої адаптації до змін зовніш-

нього та внутрішнього середовищ підприємства;

- головним елементом системи є інтегральний показник, що характеризує трудовий потенціал підприємства.

Кадровий потенціал підприємства повинен бути оцінений з різних позицій залежно від кількісних та якісних характеристик, набір яких визначає кадрова служба підприємства при плануванні та розробці методичних рекомендацій щодо методів, критеріїв оцінювання кадрового потенціалу.

Відмінність аналізу трудових ресурсів і кадрового потенціалу полягає у тому, що при аналізі кадрового потенціалу слід використовувати не тільки результати оцінювання з кількісної сторони, а й проводити детальний аналіз якісних характеристик працівників підприємства, їх можливостей та здібностей, а також визначати чинники, що впливають на якісну характеристику персоналу, та розраховувати резерви покращення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. З метою якісної характеристики кадрового потенціалу виникає необхідність застосування соціологічних методів.

Аналізуючи показники кадрового потенціалу підприємства, ми зазвичай втрачаємо суть показників індивідуального потенціалу працівника. І тільки аналіз сукупності індивідуальних показників кожного працівника, а також узагальнення цих даних у поєднанні з аналізом показників, які ми можемо обчислити математичним способом, дасть нам повну картину для оцінки кадрового потенціалу підприємства. З цією метою необхідно проводити аналіз з урахуванням таких компонентів кадрового потенціалу, як здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість і зібраність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу.

Аналізуючи компонент здоров'я, необхідно не тільки звернути увагу на працездат-

ність, втрати робочого часу через хвороби і травми, а й визначити можливі причини негативного впливу роботи на здоров'я працівників, усунення яких підвищуватиме рівень використання трудового потенціалу підприємства за цим компонентом.

Компонент моральності взагалі важко оцінити за допомогою економічних показників діяльності підприємства. З цією метою доцільно проводити опитування працівників та давати експертні оцінки, адже взаємовідносини між співробітниками, атмосфера в колективі, втрати від конфліктів (рівень конфліктності), задоволення працівника роботою завжди мали важливе значення для досягнення відповідного рівня продуктивності праці та економічної ефективності діяльності підприємства. Тому дослідження цього компонента й покращення показників цього напрямку безпосередньо впливають на кадровий потенціал підприємства.

До індивідуальних показників творчого потенціалу належать творчі здібності, а до активності – бажання до реалізації здібностей та підприємливість. Однак при оцінюванні творчого потенціалу підприємства й загальної активності працівників зазвичай використовуються такі показники, як кількість винаходів, патентів, пропозицій щодо раціоналізації роботи, кількість нових винаходів на одного працівника. Необхідно зазначити, що обраний напрям дослідження потенціалу підприємства має вагоме значення, проте не всі підприємства застосовують цю методику щодо оцінювання індивідуальних показників творчого потенціалу, що не є відображенням низького рівня творчого потенціалу підприємства. Дані бухгалтерської та фінансової звітності не є достатніми для оцінювання таких рис, як підприємливість, бажання (або небажання) працівників до реалізації власних здібностей і впровадження нових бізнес-ідей. Натомість, особистісне оцінювання працівниками цих показників підприємства у поєднанні із проведенням спеціалізованих тестувань та виконанням завдань, що потребують творчих здібностей, можуть показати творчий потенціал підприємства та активність його працівників.

Організованість і зібраність як компонент індивідуального трудового потенціалу працівника визначаються такими показниками, як акуратність, раціональність, дисциплінованість та обов'язковість, але аналіз трудового потенціалу підприємства зводиться до аналізу втрат від порушень дисципліни, чистоти, сумлінності та ефективності праці. Деякі з вищенаведених показників важко оцінити тільки за допомогою фактичних даних у документації підприємства, тому для оцінювання показників цього компонента доцільно застосовувати додатково соціологічні методи.

Освіта характеризується такими показниками, як освітній рівень працівників, структура персоналу підприємства за ознакою

освіти, а також витрати на підвищення кваліфікації працівників. Однак для оцінки кадрового потенціалу підприємства за компонентом освіти важливе значення також має бажання (небажання) працівника підвищувати рівень кваліфікації або ж навчатися.

При аналізі професіоналізму необхідно враховувати показники якості продукції та втрати від браку, а також сукупність індивідуальних умінь працівників та рівня їх кваліфікації. Зміна кваліфікації внаслідок її підвищення, як і через зниження внаслідок втрати вмінь та кваліфікації, безпосередньо впливають на трудовий потенціал.

Компонент ресурсу робочого часу аналізується із використанням показників кількості працівників та кількості годин праці за рік на одного працівника. Важливим напрямом є пошук резервів збільшення ресурсів робочого часу за рахунок зменшення неявок працівників.

Отже, для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проводити аналіз по кожному компоненту за допомогою економічно-математичних методів у поєднанні із соціологічними методами, зокрема соціологічним опитуванням.

Розглянемо результати застосування соціологічного дослідження на прикладі управлінського персоналу ПАТ "ЗТР". Соціологічне дослідження, метою якого була оцінка кадрового потенціалу підприємства та вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, ґрунтувалося на анонімному анкетуванні працівників.

Результати соціологічного опитування дали змогу виокремити блоки проблем, з якими стикаються працівники, та виявити їх реальні бажання, погляди, цінності, а також провести аналіз кадрового потенціалу підприємства за чинниками, що не піддаються вимірюванню (наприклад, моральність).

Відповідаючи на запитання "Чи приносить Ваша робота Вам задоволення?" найбільша кількість респондентів стверджує, що тільки іноді (35%) або ж досить часто (32,5%). І тільки 5,0% опитаних робота не приносить задоволення ніколи, а 7,5% – майже ніколи. Повністю задоволені своєю роботою 20% працівників.

Важливим напрямом дослідження було встановлення пріоритетних цінностей працівників (з можливих відповідей працівники могли вибрати до трьох найважливіших). При встановленні пріоритетних цінностей працівники віддають перевагу: працелюбності (55%), щирості та відвертості (55%), життєрадісності (45%). Частка опитаних, які віддали перевагу таким цінностям, як самореалізація, рішучість і наполегливість, ефективність у роботі та професіоналізм, раціональність, лідерство й першість, є незначною.

Отже, для більшості працівників активність стосовно діяльності підприємства по-

сїдає друге місце, натомість моральні показники та соціально-психологічна атмосфера в колективі є першочерговими цінностями. Необхідно зазначити, що акуратність і обов'язковість обрали 32,5% опитаних (4-те місце в переліку найважливіших цінностей). Це свідчить про помірний рівень організованості і зібраності трудового колективу.

Негативно можна оцінити відповіді на запитання щодо подальшого навчання і підвищення кваліфікації, адже 65% опитаних респондентів стверджують, що на даний момент це для них не актуально, а 17,5%, хоча і мають таке бажання, але не роблять жодних кроків для його реалізації. Це свідчить про пасивність працівників щодо покращення трудового потенціалу за компонентами освіти та професіоналізму. І тільки 5% опитаних не тільки мають бажання підвищувати кваліфікацію і продовжувати навчання, а й хочуть втілити це у життя. Серед опитаних респондентів 10% проходили курси підвищення кваліфікації та інші заходи щодо покращення освітнього рівня.

При відповіді на запитання "Чи бажаєте Ви брати активну участь у розвитку Вашого підприємства?" 30% опитаних респондентів висловили думку, що для такої роботи є керівництво, для 5% це взагалі не важливо. Найбільша кількість опитаних (32,5%) все ж таки хочуть вносити певні пропозиції щодо діяльності, 22,5% хочуть бути більш проінформованими щодо діяльності. І тільки 10% опитаних респондентів мають бажання безпосередньо брати участь у прийнятті рішень.

З метою виявлення найважливіших видів мотивації працівників для здійснення ефективної кадрової політики працівникам було запропоновано вказати, наскільки важливими є види певних мотивацій працівників.

Результати опитування показали, що найважливішими для працівників є високий рівень зарплати, наявність додаткових виплат і премій, належна організація робочого місця, участь у корпоративних святах, визнання значущості працівника для підприємства, привітання з важливими подіями, а також упровадження медичного страхування. Натомість, участь у семінарах і тренінгах, а також надання консультаційних послуг для більшості працівників є не важливими. Можливість кар'єрного зростання та впровадження власних ідей отримали середні значення.

При особистісному оцінюванні творчого потенціалу свого колективу тільки 5% вважають, що їхній колектив не здатний до творчості, і 5% вважають рівень творчості в колективі низьким. Про високий рівень творчості колективу стверджують 20% респондентів і 27,5% вважають, що їх колектив скоріше творчий, ніж не творчий. Найбільша питома вага відповідей припадає на середню оцінку творчості колективу – 40%.

Більшість опитаних задоволені атмосферою у своєму колективі: атмосфера поваги, взаємодопомоги – 40%, скоріше здорова атмосфера – 37,5%. І тільки 7,5% вважають атмосферу не здоровою або ж скоріше не здоровою. Середню оцінку атмосфери в колективі надають 12,5%. Необхідно зазначити, що ці показники є досить високими.

На запитання "Чи вимагає Ваша робота високого рівня відповідальності за прийняття рішень?" більшість респондентів відповіли "так" – 60,0% (інші відповіді: ні – 12,5%, важко відповісти – 27,5%). Це свідчить про високий рівень загальної обов'язковості та старанності працівників.

Необхідно особливу увагу звернути на запитання "Як умови праці впливають на Ваше здоров'я?", адже 62,5% опитаних працівників відповіли, що цей вплив є частково негативним, а 10% – цілком негативним. Це, звичайно, не означає, що кожен із опитаних перебуває в абсолютно шкідливих умовах праці, але проведення заходів щодо покращення умов праці та сприяння покращенню здоров'я працівників приведе до покращення кадрового потенціалу підприємства і зможе збільшити ресурси робочого часу.

Окремий блок запитань стосувався особистих характеристик працівника (стать, вік, освіта, посада, матеріальне становище), що дає змогу провести багатовимірний аналіз за окремими категоріями працівників.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

- позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;
- надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;
- підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;
- формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;
- розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;
- проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;

– сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

#### IV. Висновки

1. Запропонована система показників кадрового потенціалу підприємства відображає взаємозв'язок категорій, що визначають наявність і рівень розвитку особистих якостей працівників, які безпосередньо впливають на успішність виконання виробничих завдань і якість отриманих результатів.

2. Ураховуючи важливість якісного компонента кадрового потенціалу, потрібно брати до уваги такі правила під час оцінювання: не віддавати перевагу якомусь одному показнику чи групі показників, оскільки це може призвести до нехтування іншими, не менш важ-

ливими характеристиками; визначати необхідну і достатню кількість показників для охоплення всіх істотних аспектів діяльності, які водночас не перевантажували б та не ускладнювали сам процес оцінювання.

3. За допомогою наведеної системи показників можна одержати інформацію про стан кадрового потенціалу колективу підприємства загалом, однак неможливо досліджувати кадровий потенціал підприємства без оцінки трудового потенціалу кожного працівника.

#### Список використаної літератури

1. Лібанова Е.М. Ринок праці : навч. посіб. / Е.М. Лібанова. – К. : ЦНЛ, 2004. – 224 с.
2. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Н.І. Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – 3-тє вид. – К. : Знання-Прес, 2009. – 313 с.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013.

#### **Закаблук А.А. Усовершенствование управления кадровым потенциалом предприятия**

*Рассмотрены методы усовершенствования управления трудовыми ресурсами предприятия, наиболее важными из которых являются: повышение квалификационного уровня работников, формирование положительной атмосферы в коллективе, проведение эффективной мотивационной политики, содействие сохранению и улучшению здоровья персонала и т. д.*

**Ключевые слова:** управление, трудовой потенциал, предприятие, повышение квалификации, мотивационная политика, сохранение здоровья.

#### **Zakabluk A. Improvement of management by the personnel capacity of the enterprise**

*Instability of social development and deep transformations of economic system of our state caused reorganization of all economic mechanism of the enterprises, is shown in change of proportions between elements, formation new and destruction of old production communications, revaluation of traditional reference points of development.*

*Analyzing world tendencies of development, it is necessary to point to a basis of formation of personnel capacity of the modern enterprises – the personnel.*

*Development of the concept of management by personnel potential turns into one of important tendencies, is in close interrelation and interdependence with other main directions of the general evolution of administrative thought: transition from the traditional principles of management to new (partnership, a humanization, etc.), use of system of planning and reservation of shots; development of computer and telecommunication ensuring management processes and its virtualizations.*

*Important feature of capacity of modern corporations is their informatization which is closely connected with personnel potential. Communication is realized through processes of accumulation and processing of commercial information by the personnel in the course of business. Thus, the value of personnel potential is defined by information streams which it generates in the course of managing.*

*In the conditions of a current post-crisis state of economy especially important there is a question of practical application of certain methods of improvement of management of the personnel potential, allowing the enterprise to reach strategic goals.*

*Existing strategic management at the studied enterprise can't be characterized as full-fledged system, it has fragmentary and situational character. Practically long-term planning and forecasting isn't applied. In most cases solved strategic tasks are at the level of functional strategy, partially – strategy business, at the level of corporate and operational strategy practically are absent. Most often at the solution of problems of strategic management the enterprise approach based on experience, intuition and vision of the chief director and some leading experts is used. Today at the studied enterprise personnel planning is at quite low level on a set and estimates of existing shots. Therefore one of ways of improvement of management of personnel potential on PAO "ZTR" is improvement of system of personnel planning.*

**Key words:** management, labor potential, enterprise, professional development, motivational policy, health preservation.