

**Топалов С.А.**, к.е.н., доцент  
доцент кафедри економіки підприємства  
**Зубова Г.В.**  
*Запорізька державна інженерна академія*  
ania.zubik@rambler.ru

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Топалов С.А., Зубова Г.В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.** У статті автором визначено засоби підвищення використання трудових ресурсів підприємства.

**Топалов С.А., Зубова Г.В. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.** В статье автором обозначено средства повышения использования трудовых ресурсов предприятия.

**Topalov S.A., Zubova G.V. Increase of efficiency of use of a manpower of the enterprise.** The author of this article identifies the means of improving the utilization of the labour resources at the enterprise.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов ринкової економіки особлива увага приділяється використанню трудових ресурсів. Очевидним є те, що найближчим часом кращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема використання трудових ресурсів підприємства постійно перебуває в центрі уваги науковців. Цій проблемі присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл, як Щокін Г.В., Шегда А.В., Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Завадський І.С., Колот А.М., Виноградський М.Д., Шканова О.М. та інші. В економічній літературі наведена велика кількість методів кадрового планування. Так, зокрема, Шекшня С.В. з метою розрахунку планової чисельності персоналу пропонує методи екстраполяції, експертних оцінок та комп'ютерного моделювання. Зазначену класифікацію доповнює М.І.Мурашко, який, окрім наведених, використовує методи скоригованої екстраполяції, нормативний та метод дохідності.

У свою чергу, Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. розглядають методи розрахунку чисельності працівників на основі трудомісткості, норм обслуговування, норм керованості, чисельності, за робочими місцями. Веснін В.Р. наводить свої власні методи планування персоналу: балансовий, нормативний, математико-статистичний. Наступним етапом формування персоналу підприємства є набір працівників. За визначенням Файоля А., набір персоналу – це турбота про забезпечення складу підприємства необхідними службовцями. Хміль Ф.І. вважає, що добір кадрів являє собою процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Мескон М.Х.

має глибоке переконання у тому, що набір персоналу являє собою створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого підприємство (керівництво) відбирає найбільш придатних для неї працівників.

Питання мотивації знайшло відображення у роботах таких вчених, як Базилевич В., Гальчинський А., Геєць В., Єщенко П., Карлін М., Климко Г., Колот А., Лагутін В., Пахомов Ю., Пірсон Б., Радіонов І., Резнік С., Скінер Б., Чухно А. та ін.

**Викладення основного матеріалу.** Головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Таким чином, управління персоналом насамперед повинно здійснюватися шляхом управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. При цьому реально оцінити трудовий потенціал персоналу підприємства можна тільки в умовах професійної діяльності, спрямованих на удосконалення організаційно-управлінських механізмів щодо розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств [1, с. 86].

У цілому процес формування персоналу включає багато етапів: планування, набір, відбір та професійна адаптація. Планування – це одна з головних функцій управління та важлива складова формування персоналу підприємства. Планування персоналу підприємства (іншими словами, кадрове планування) є встановленням оптимального, поточного та перспективного складу його працівників; елемент кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання підприємства. Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, що полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними та плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими компонентами процесу планування є вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках [2, с. 103].

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь та навичок потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній та остаточний відбір. На кожній стадії відбору відбувається «відсіювання» претендентів або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно та гласно, без упередженого ставлення до кандидатів. Методами, які найчастіше використовуються у процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. На наше переконання, найбільш універсальним та об'єктивним способом оцінювання претендентів є тестування, оскільки за його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, рівень розумових здібностей, швидкість мислення, зосередженість, уважність. Але даний спосіб передбачає затрати часу на його підготовку та

проведення, а також може вимагати залучення фахівців різних галузей знань для розроблення тестів. Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником підприємства, і починається її трудова та соціальна адаптація, тобто сукупність процедур, головною метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [3, с. 123].

На рівень реалізації трудового потенціалу персоналу підприємства значною мірою впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Чим вищий рівень складності ієрархічної структури технологічної системи та системи управління, тим вищою є ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів їх функціонування. Структурно-логічна модель, реалізація якої у сукупності з моделлю формування умов реалізації трудового потенціалу, може бути покладена в основу удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності його реалізації та подальшого розвитку. Структурно-логічна модель цілеспрямованого підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу на першому етапі передбачає удосконалення системи формування кадрового потенціалу підприємства, виходячи з філософії діяльності, в результаті чого створюються передумови підвищення рівня сприйняття інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На другому етапі реалізації модель передбачає створення та ефективне використання умов виробництва. Головним завданням цього етапу є забезпечення умов розвитку здатності керівного персоналу до аналізу ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень, у результаті чого ефективність управління підприємством підвищується [4, с. 166].

Відповідно, третій етап реалізації розробленої структурно-логічної моделі передбачає визначення перспектив розвитку персоналу відповідно до планів кар'єрного зростання та створення умов для розвитку здібностей персоналу до навчання та підвищення кваліфікації, що гарантує підвищення продуктивності праці та високий рівень корпоративної культури. Четвертий етап моделі передбачає оптимізацію внутрішньої структури як в системі управління персоналом, так і у виробництві. Його основною метою є оптимізація витрат на утримання персоналу та здійснення основних виробничих функцій, підвищення продуктивності праці, якості продукції та доходності підприємства. Слід зазначити, що етап оптимізації структури управління є перехідним до нового етапу розвитку підприємства, що сприяє оновленню персоналу та потребує перегляду задіяних механізмів управління ефективністю використання трудового потенціалу персоналу підприємства.

Внаслідок впливу психологічних факторів на підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств можна запровадити удосконалений організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання та подальшого розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств, який дозволяє здійснювати досить

гнучку кадрову політику на високому соціальному рівні, тому що він зорієнтований не тільки на підвищення рівня конкуренції за робочі місця, а передбачає можливість продовження трудових відносин. Запровадження такого організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу та його подальшого розвитку з одного боку здатне забезпечити успішний і стабільний розвиток підприємства, а з другого – зростання рівня довіри зі сторони персоналу і суспільства в цілому, що якнайкраще може підтверджувати відданість підприємства заявленій філософії діяльності. Дія нового механізму відбуватиметься через удосконалену політику мотивування персоналу, усунення демотиваційних факторів, серед яких найбільш поширеними демотиваторами є стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття приналежності до підприємства, відчуття досягнення, особистісного та професійного росту працівника, невизнання досягнень і результатів, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей [5, с. 239].

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку підприємства, досягнення його основних цілей, що вимагає врахування таких аспектів: довгостроковий розвиток підприємства; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого результату. Враховуючи зазначене, основним завданням управління персоналом є вдосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати та стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії: стратегію економії затрат на персонал. Суть згадуваної стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників та звільняють їх за умов її погіршення; стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку підприємства; стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку та розвиток персоналу, але й створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для підприємства з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Основними шляхами вдосконалення процесу управління кадрами в сучасних трансформаційних умовах діяльності підприємства є: забезпечення належного рівня кадрового планування; професійний розвиток і навчання персоналу; мотивація і стимулювання трудової активності. Так, зокрема, кадрове планування, будучи системою комплексних рішень та заходів з реалізації цілей підприємства та окремого працівника, дає змогу забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; підібрати таких людей, які були б здатні вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в подальшому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством. Безумовно, функціонування будь-якого підприємства завжди пов'язане з необхідністю комплектування штату. Отже, добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства і якість виробленої продукції або наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики підприємства та одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у сфері управління персоналом необхідно звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу, адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Кадрове планування визначає чіткі орієнтири, які стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності працівників, що вимагається. Аналіз роботи, нормування праці та оцінка виконання дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після певного періоду їхньої роботи на підприємстві дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів та потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – належні умови праці, стабільність зайнятості та справедливість оплати. Кадрове планування є вагомим складовою частиною планування підприємства, оскільки кожен вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і є ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування. Крім того, професійний розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності підприємства, що є вагомим на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу зумовлює швидкі зміни і вимоги до професійних знань, вмінь та навичок. Безумовно, персонал досліджуваного підприємства в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Адже домогтися високих результатів підприємства можна тільки у випадку, якщо працівники володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток [4, с. 167].

Мотивацією праці є бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність, оскільки мотивацією є довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу, вона має складну структуру і вимагає дотримання ряду вимог. Мотивація – це складний процес, який потребує вивчення потреб та побажань як колективу, так і окремих працівників, розробки системи мотивів,

оцінок результативності та системи винагород. На приватних підприємствах загальні системи мотивації розробляють окремі компетентні працівники і навіть підрозділи (часто – при відділі кадрів). Мотивація трудової діяльності – це складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистісними характеристиками людини, а також певною необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам у процесі діяльності. Вона є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до праці, зумовлюють поведінку, форму діяльності, надають спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства.

Стимулювання в якості тактики вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший - спрямований на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, однак вони доповнюють один одного. Стимулювання повинне обов'язково відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [4, с. 104].

Система мотивів і стимулів праці повинна опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги висовуються до нього, яка буде винагорода та які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління вміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це передбачено трудовими відносинами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, зокрема, рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються на підприємстві. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навичками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини. Сутність матеріального стимулювання праці в узагальненому вигляді показано на рисунку 1.

Крім основної заробітної плати, важливу роль у системі стимулювання продуктивності праці відіграє додаткова, яка, у свою чергу, може мати форму різних доплат за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички і має переважно компенсаційний характер. Однак більш дієвим стимулом є премії, підставою для виплати яких може бути: економія ресурсів; збільшення прибутку; наукові досягнення; успішне вжиття заходів із запобігання виникнення певних проблем; виняткові заслуги перед підприємством. Окремим видом грошової

винагороди є участь у прибутках. Здійснюються такі виплати щомісяця для того, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль.

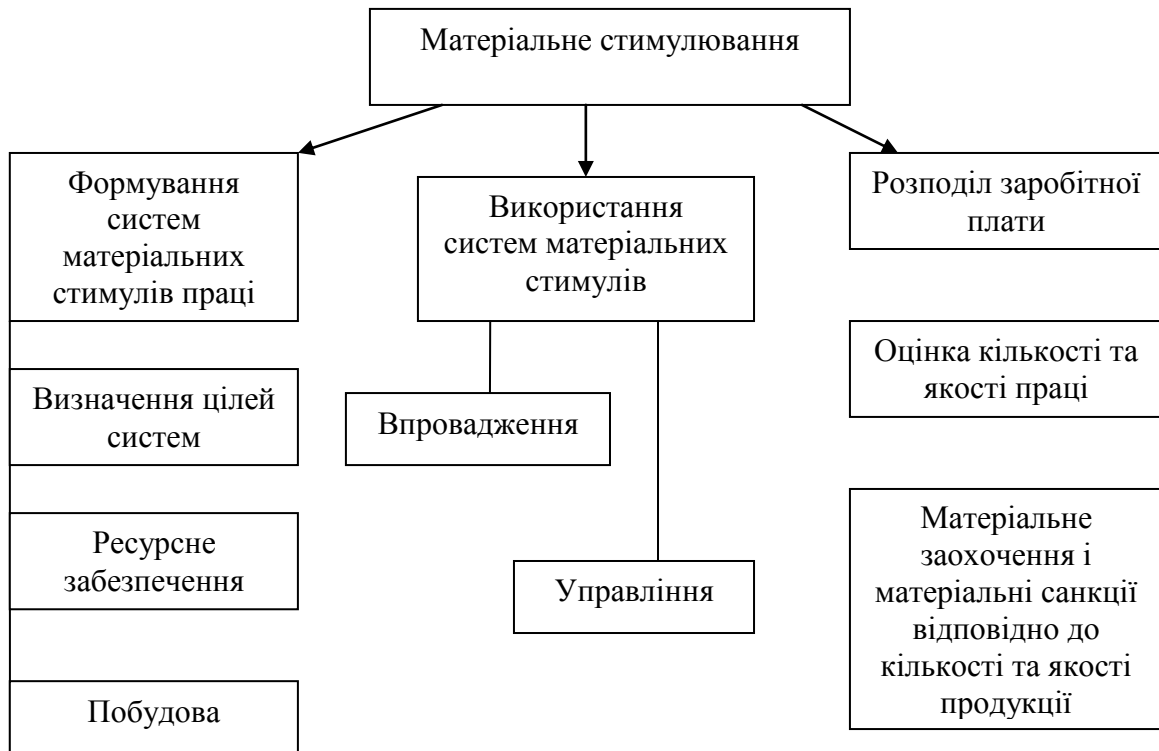


Рисунок 1 – Зміст матеріального стимулювання праці

У цілому система грошових виплат забезпечує більшості робітників бажаний рівень доходу за умови сумлінного ставлення до праці та виконання своїх обов'язків. У свою чергу, моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, яке ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт керування; приймачем – об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Саме тому чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію [5, с. 134].

Формування мотиваційного механізму головним чином спрямоване на: збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів та зростання преміальної частини оплати праці; створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працівників; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Для більш ефективного застосування моральних стимулів необхідно: ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності; мати у наявності положення про статуси морального заохочення та знання його працівниками; моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів; про

кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив; вручати нагороди та виносити подяки в урочистій обстановці; заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення певних успіхів у праці; розвивати нові форми заохочення і встановлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу; точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Крім того, вагомими засобами покращення ефективного використання трудових ресурсів в Україні є: активна державна політика: напрями політики включають соціальну підтримку, розвиток гнучкого ринку праці, його правове забезпечення, працевлаштування, підготовку та перепідготовку кадрів; економічне зростання потребує збільшення кількості, поліпшення якості робочих місць (створення нових та реконструкції існуючих, зменшення робочих місць зі шкідливими умовами праці, захист навколишнього середовища тощо); покращення стану використання ефективного організаційного принципу ринку праці – співпраця між підприємцями, профспілками і державою; запозичення досвіду зарубіжних країн щодо укладання колективних договорів на вищому національному рівні між асоціацією підприємців і керівництвом профспілок; забезпечення трудового потенціалу відповідно до вимог міжнародного рівня тощо.

**Висновки та пропозиції.** Дослідженням встановлено, що набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та дає можливість:

- створення зовнішнього резерву кадрів;
- удосконалення системи матеріального стимулювання праці;
- визначення рівня реалізації трудового потенціалу персоналу підприємства;
- здійснювати раціональну державну підтримку підприємництва і з значною віддачею.

Список літератури:

1. Петренко К.В. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності / К.В. Петренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 85-88.
2. Сай І.А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці / І.А. Сай // Економіка та держава. – 2008. – № 2. – С. 103-104.
3. Шваб Л.І. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 508 с.
4. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №6. – С.165-168.
5. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В.І. Рудий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 9. – С. 239.

**Ключові слова: робочі ресурси, персонал, підприємство, мотивація, засоби, державна політика.**



**Ключевые слова:** рабочие ресурсы, персонал, предприятие, мотивация, средства, государственная политика.

**Key words:** labour resources, staff, enterprise, motivation, means, state policy.

*Надійшла до редакції 09.04.2014 р.*