

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І ЕФЕКТИВНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення ефективності функціонування підприємства потребує найповнішої реалізації всіх його потенційних можливостей, серед яких важливим є потенціал живої праці. Розвинений трудовий потенціал для підприємства є вирішальним чинником високої конкурентоспроможності, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом їх трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури. В сучасних умовах конкурентного середовища кадрові рішення повинні мати стратегічну спрямованість, тобто враховувати майбутні потреби підприємства у кількості та якості працівників. Стратегічне управління трудовим потенціалом має відповідати на такі питання: по-перше, якими мають бути оптимальні кількісно-якісні характеристики працівників, по-друге, за допомогою якого механізму (засобів, інструментів тощо) та за який рахунок підприємство має створити умови для підвищення якості трудового потенціалу, забезпечення відповідності його кількості

економічним потребам, досягнення високого рівня ефективності праці та інноваційної активності працюючих.

Найбільш розвинуті дослідження стратегічного кадрового менеджменту в зарубіжних країнах, серед яких фундаментальними є праці вчених А. Чандлера, К. Ендрю, Ж. Бовера, Ш. Гофера, Д. Шендела, І. Ансоффа, М. Портера та інших. Вітчизняний досвід стратегічного управління персоналом охоплює останнє десятиріччя. Тривалий час питання науково-теоретичних основ управління трудовим потенціалом в економічній науці досліджувалися переважно у контексті інших питань. Сучасні наукові дослідження стратегічного кадрового управління представлені працями В.М Колпакова, Г.А. Дмитренко, О.В. Крушельницької, Г.В. Косовської, Є.П. Качана, Д.Г. Шушпанова, З.Є. Шершньова, С.В. Оборської та інших. Незважаючи на поширення в останній час досліджень у цьому напрямі, в Україні залишаються невирішеними питання стратегічного управління трудовим потенціалом на виробничому рівні.

Трудовий потенціал підприємства у кількісному вимірі – це зайняті в його діяльності, тобто персонал підприємства. Потенційна сутність цієї категорії розкривається в якісних характеристиках персоналу, в його невикористаних інтелектуальних, комунікативних, психофізіологічних можливостях, які формують творчий, інноваційний, освітній потенціал підприємства. Тому мета управління трудовим потенціалом

підприємства полягає у створенні таких умов і систем стимулювання трудової діяльності, які

будуть сприяти найбільш повній реалізації всіх можливостей персоналу, розкриттю, розвитку і використанню нових, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства ресурсів праці.

Одним із першочергових питань, що виникають при вивченні трудового потенціалу, є проблема відокремлення і змістовного дослідження різних етапів його функціонування. На виробничому рівні відбувається використання і розвиток трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу – це вдосконалення сукупних можливостей, покращення здібностей персоналу. Ефективне використання трудового потенціалу проявляється у високому рівні продуктивності праці, якості продукції, значному періоді творчої активності працюючих.

Для обґрунтування стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу використано експертні оцінки щодо значущості певних напрямів вирішення соціально-трудова проблем. Експертне опитування проведено фахівцями Інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк) наприкінці 2004 р. Опитуванням охоплено 113 фахівців з проблем праці та соціального управління, з яких 31% – зі ступенем доктора наук, 44% – кандидата наук. Компетентність експертів підтверджується тим, що майже 85% є представниками провідних наукових шкіл України, більшість з яких є відомими вченими у своєму науковому напрямі досліджень. Активну участь в опитуванні брали фахівці сфери державного управління (6% від загального числа експертів) і профспілкові діячі (10%), що дає підстави

різнобічно, обґрунтовано формувати орієнтири стратегічного управління розвитком і використанням трудового потенціалу. Найгострішими проблемами, які перешкоджають розвитку і спричиняють руйнування трудового потенціалу через зниження ефективності його використання на виробничому рівні, експертами визначалися такі:

занепад виробництва, низька ефективність систем управління підприємствами (майже 69%);

неефективність системи стимулювання і мотивації до продуктивної праці (половина опитаних фахівців);

недосконалість соціально-трудова відносин, низький рівень продуктивності праці, неефективна зайнятість (п'ята частина експертів);

низький рівень використання отриманих знань у праці, невідповідність спеціальності виконуваним трудовим функціям, відсутність умов і механізмів забезпечення професійного та кар'єрного зростання на виробництві (16%);

низький рівень трудової та інноваційної активності працюючих (12%);

несприятливі, небезпечні умови праці, високий рівень травматизму і захворюваності (11%);

соціально-трудова конфліктність, нерозвиненість системи соціального партнерства (11%).

Визначення принципів, формування цілей, пріоритетів, завдань, критеріїв стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу потребує формування теоретико-методологічної бази її розробки та інструментів реалізації. У рамках статті пропонуємо загальну модель стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу, яка враховуватиме інтереси і потреби суб'єктів господарювання (див. рисунок).

Для окремого підприємства напрями розробленої стратегії повинні бути конкретизовані виходячи із особливостей виробничої діяльності,

ділової стратегії, перспективних соціально-економічних планів, потреб підприємства, традицій тощо.

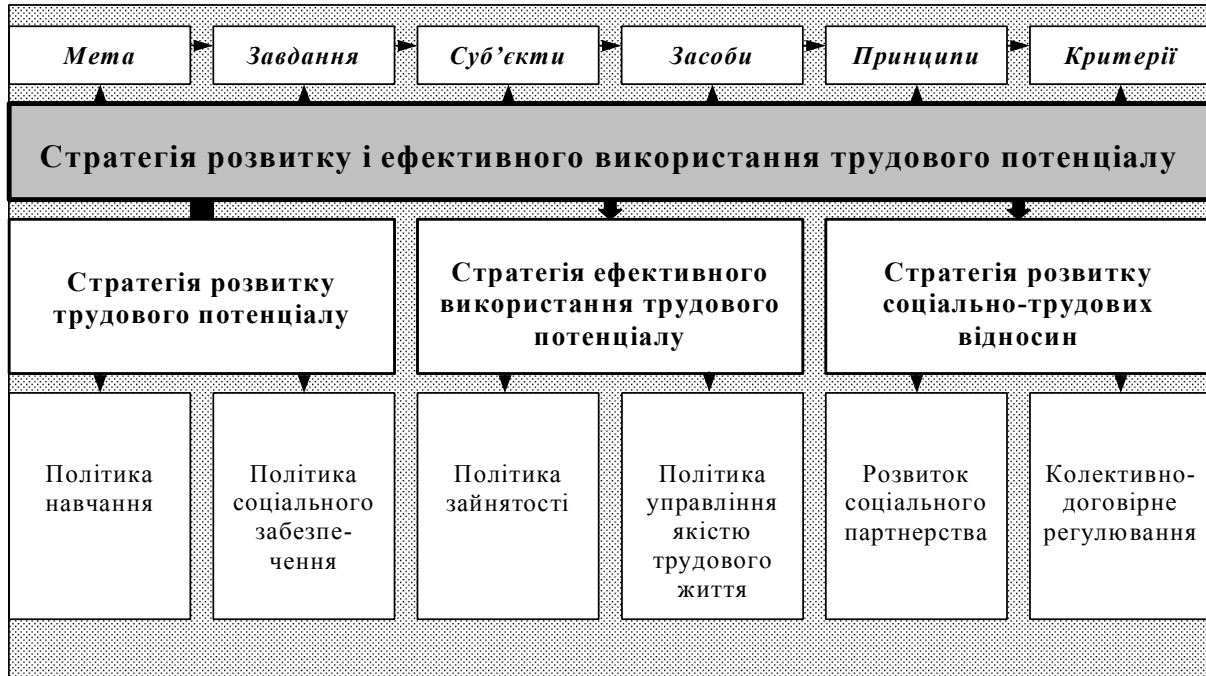


Рисунок. Модель стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства

Стратегія розвитку і ефективного використання трудового потенціалу спрямована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом задоволення виробничої потреби у висококваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівниках, які здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не тільки досягнення певних соціально-економічних показників, а, передусім, координація дій усіх структурних підрозділів на реалізацію стратегічних пріоритетів. Стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрям розвитку підприємства і дозволяє досягти поставлені цілі.

Головна мета стратегії реалізується через виконання основних задач, ієрархія яких ґрунтується на важливості і гостроті вирішення соціально-трудоових проблем. Найвищу значущість має реалізація тих задач, які спрямовані на комплексне вирішення декількох проблем. Задачі поділяються на тактичні (поточні) і стратегічні (довгострокові). Перший етап стратегічного планування – це визначення довгострокових задач для досягнення мети стратегії. Тактичні задачі обумовлені необхідністю вирішення поточних проблем, є проміжними для досягнення задач більш високого рангу, визначаються на підставі моніторингу соціально-трудоової сфери, експертних опитувань, соціологічних обстежень, вивчення передового досвіду розв'язання аналогічних проблем тощо. До кола основних задач стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу слід віднести:

- підвищення ефективності виробництва і якості праці і на цій основі стабільний соціально-економічний розвиток підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення напрямів її виходу на міжнародні ринки;

- формування ефективної диференційованої системи матеріального і морального стимулювання на основі результатів праці, компетентності, кваліфікації та особистого внеску працівників, що зорієнтована на зростання конкурентоспроможності і рентабельності виробництва;

- гарантування визначеного рівня заробітної плати, соціальних пільг, стабільності робочого місця працівнику за умови виконання ним поставлених виробничих задач і відповідності рівня його кваліфікації і професіоналізму вимогам виробництва;

- забезпечення продуктивної зайнятості, раціоналізація процесів праці і виробництва для зниження витрат праці;

- оптимізація кількості і якості трудового потенціалу відповідно до потреб виробництва, стабілізація кадрів з метою підвищення ефективності праці;

- гарантування соціально-економічного захисту працівників за допомогою формування гнучкої системи соціального забезпечення, соціальна підтримка персоналу через систему соціальної допомоги;

- підтримка соціальної злагоди на підприємстві на основі розвитку системи соціального партнерства;

- розвиток виробничої демократії;

- забезпечення сприятливих умов праці, що сприяють збереженню здоров'я і працездатності трудящих, використання системи компенсації втрат;

- формування високої якості робочої сили, розвиток внутрішніх здібностей персоналу шляхом створення можливостей для безперервного навчання і постійного інтелектуального розвитку;

- створення системи заохочення працівників до використання свого інтелектуального потенціалу (раціоналізаторство, творчість, винахідницька діяльність у праці), розвиток творчого потенціалу шляхом формування ефективної системи морального і матеріального стимулювання з метою інноваційного розвитку підприємства;

- створення ефективних систем організації і нормування праці, що забезпечують повне і раціональне використання трудового потенціалу, високу продуктивність, якість праці;

- підвищення якості трудового життя як основи розвитку й ефективного використання трудового потенціалу з метою задоволення потреб працівників і роботодавця;

упровадження принципів корпоративної культури, об'єднання трудящих у досягненні значущих для роботодавця і працівників цілей.

Об'єктом стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу є персонал підприємства, *предметом* – економічні, соціально-трудові, організаційно-управлінські відносини з питань використання і розвитку персоналу підприємства. Основними *засобами реалізації задач* виступають кадрова політика, контроль за виконанням прийнятих у стратегії положень. Основними *суб'єктами реалізації стратегії* є голова правління підприємства, генеральний директор, заступники генерального директора, начальники структурних підрозділів, профспілковий комітет, громадські організації підприємства, працівники.

Реалізація мети і задач стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу можлива, якщо стратегічне управління відповідає таким основним принципам: *ефективність* – за рахунок ефективного використання трудового потенціалу має забезпечуватись ефективність господарської діяльності підприємства; *справедливість* – наявність рівних можливостей розвитку і реалізації трудового потенціалу і задоволення соціально-економічних потреб для всіх працівників; *соціальне партнерство, виробнича демократія* – розвиток на підприємстві гармонійної та ефективно системи соціально-трудових відносин, що забезпечує узгодження і захист інтересів суб'єктів цих відносин на основі досягнення компромісних рішень виробничих проблем, участі працівників в управлінні підприємством; *відповідальність працівників* – перед підприємством – дотримання умов колективного договору й інших норм і правил, прийнятих на підприємстві, моральних норм, виконання працівниками покладених на них функцій, забезпечення високої продуктивності і якості праці; *відповідальність підприємства* – за задоволення соціальних потреб і інтересів працівників, ефективне використання, збереження і розвиток трудового потенціалу; *баланс особистих і корпоративних інтересів; попередження і страхування* соціально-економічних ризиків на виробництві.

Важливе місце в системі стратегічного планування займає оцінка ефективності прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяє здійснити контроль за виконанням основних положень стратегії, виявити невирішені питання, оцінити дієвість і адекватність сучасним потребам виробництва прийнятих основних орієнтирів розвитку і використання трудового потенціалу, скорегувати перспективні дії і пріоритети стратегічного управління. Серед основних *критеріїв* розвитку і використання трудового потенціалу найзмістовнішими і показовими є такі: високий рівень конкурентоспроможності робочої сили; продуктивна зайнятість; високий рівень продуктивності праці; відповідність кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу потребам розвитку виробництва; справедлива оцінка й оплата праці; максимально можливий рівень виробничої безпеки; мінімальний ризик для здоров'я і життя працівників; низький рівень виробничо обумовленої захворюваності; високий рівень організації праці, виробництва й управління; високий рівень виробничої демократії; гармонійні соціально-трудові відносини з реалізацією принципів соціального партнерства; високий рівень задоволеності працею; низький рівень конфліктності; високий рівень трудової та інноваційної активності; високий рівень виробничої, технологічної і трудової дисципліни.

Загальна стратегія розвитку і ефективного використання трудового потенціалу включає ряд функціональних стратегій, що пов'язані з різними аспектами трудової сфери. Всі функціональні стратегії взаємопов'язані між собою, доповнюють одна одну і забезпечують ефективну реалізацію загальної стратегії.

Стратегія розвитку трудового потенціалу як елемент загальної стратегії спрямована на формування високої якості трудового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і задоволення потреб працівників в особистому розвитку, високого рівня соціально-економічної захищеності працівників від загроз, що спричиняють руйнування трудового потенціалу, на основі ефективно системи соціального забезпечення. Реалізація першої мети можлива завдяки проведенню

ефективної *політики навчання* персоналу, стратегічними пріоритетами якої є відповідність якісних характеристик трудового потенціалу потребам виробництва, формування у працівників внутрішньої потреби у вдосконаленні професійних знань і навичок, створення умов для розвитку трудового потенціалу на основі впровадження ефективного організаційно-економічного механізму управління професійним навчанням.

Збереження трудового потенціалу досягається завдяки ефективній *політиці соціального забезпечення*, стратегічними пріоритетами якої є високий рівень соціально-економічної захищеності працівників та висока якість соціальної інфраструктури підприємства, її доступність для всіх категорій персоналу.

Вироблені рекомендації щодо складання стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу були апробовані у відкритому акціонерному товаристві „Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча” і скореговані відповідно до потреб крупного промислового виробництва. Металургійний комбінат має всі передумови для забезпечення розвитку і ефективного використання трудового потенціалу, що підтверджується статистичним аналізом трудової сфери і результатами анкетування, проведеного на підприємстві в січні 2004 р. (вибірка складає 1004 особи, що репрезентують генеральну сукупність за статтю, віком, кваліфікацією, категорією персоналу, цеховою структурою). На комбінаті значна кількість опитаних (55%) вважає себе соціально захищеною: сформований високий рівень якості трудового життя дозволяє персоналу підтримувати гідний рівень добробуту завдяки їх праці саме на комбінаті. Досягненням системи управління персоналом на підприємстві є високий рівень заробітної плати, сприятливі умови для професійного і кар'єрного зростання, орієнтація управлінської ланки на задоволення соціальних потреб персоналу, проведення ефективної молодіжної політики. Досить ґрунтовний банк заходів для ефективної реалізації політики соціального забезпечення розроблений для ВАТ „ММК ім. Ілліча” і може бути використаний як базовий на інших підприємствах. Вирішенню найгостріших проблем металургійного підприємства сприятиме реалізація таких заходів з удосконалення соціального забезпечення трудящих:

розширення і збагачення програм соціального розвитку, реалізація комплексної житлової програми, що включає як будівництво житла для працівників, так і надання кредитів;

розробка і поширення серед працівників підприємства основних принципів самозбереження здоров'я як основної цінності людини і підприємства;

розширення соціальної інфраструктури підприємства, забезпечення рівного доступу до соціальної інфраструктури підприємства всім працівникам;

розробка спеціальної програми оздоровлення персоналу, яка повинна містити спеціальні стимули як для окремих працівників, так і для структурних підрозділів, що націлені на покращення здоров'я;

розвиток системи медичного обслуговування, розробка програм додаткового пенсійного і медичного страхування за рахунок коштів підприємства;

створення комітету з інформаційної роботи, основними функціями якого повинні стати надання інформації працівникам про необхідність збереження здоров'я, про можливості медичного обслуговування персоналу;

розробка «Концепції роботи з молоддю», Положення «Про молодого фахівця», спрямованих на соціальний захист молоді, розвиток професійної майстерності молодих кадрів тощо.

Реалізація функціональної *стратегії ефективного використання трудового потенціалу* пов'язана, передусім, з підвищенням ефективності праці шляхом оптимізації чисельності працівників, забезпечення кількісної відповідності структури персоналу вимогам виробництва, гідного рівня якості трудового життя. *Політика зайнятості* охоплює різні аспекти роботи з персоналом: добір і формування персоналу, організацію

праці, систему руху кадрів на підприємстві, систему звільнення кадрів. Стратегічними пріоритетами політики зайнятості є такі:

забезпечення оптимальної кількісної і якісної структури кадрів відповідно до потреб виробництва;

створення ефективної системи відновлення кадрів;

розвиток внутрішнього ринку праці;

оптимізація і модернізація робочих місць;

забезпечення високого ступеня задоволеності працівників своєю працею;

створення і ефективного використання внутрішнього ринку праці;

забезпечення високої професійної мобільності працівників;

задоволення потреб працівників у професійному і кар'єрному зростанні;

ліквідація надлишку кадрів;

запобігання відтоку з підприємства перспективних працівників;

забезпечення соціального захисту пенсіонерів, що звільнилися.

Банк заходів для реалізації даного напрямку може включати такі складові, зорієнтовані на вирішення типових проблем:

здійснення щорічного моніторингу чисельності, структури і якісних характеристик персоналу, виявлення існуючих тенденцій, оперативна розробка і реалізація заходів щодо запобігання негативним тенденціям;

упровадження на підприємстві щорічної оцінки віддачі від персоналу;

розробка ефективної системи переміщення кадрів з метою більш раціонального їх використання і збагачення праці;

підвищення вимог до якості праці, посилення контролю за результативністю і дисциплінованістю;

розробка Положення про умови і критерії професійного і кар'єрного зростання працівників;

розробка Програми професійного навчання найбільш талановитих і перспективних молодих працівників.

Для ефективного використання трудового потенціалу необхідним є забезпечення високого рівня *якості трудового життя*. Якість трудового життя – це інтегральний показник, який характеризує умови використання трудового потенціалу, рівень соціального та інтелектуального відтворення і розвитку людини завдяки її діяльності на підприємстві. Високий рівень якості трудового життя забезпечується через реалізацію таких стратегічних пріоритетів:

дотримання конституційних прав працівників, що передбачає повагу до персоналу, реалізацію права на свободу власних поглядів і участь у прийнятті рішень щодо власної роботи і інтересів;

розвиток нетрадиційних форм участі працівників в управлінні підприємством;

створення сприятливих умов для поєднання роботи з виконанням сімейних обов'язків, задоволення соціальних, культурних і духовних потреб працівників;

забезпечення підвищення рівня життя працівників, справедливості в отриманні матеріальних, соціальних і духовних благ;

підвищення рівня правової культури і захищеності персоналу;

розвиток системи самозахисту і соціальної адаптації до подолання життєвих труднощів;

реалізація гарантій зайнятості, недопущення необґрунтованого звільнення працівників.

Основними компонентами політики управління якістю трудового життя є мотивація і стимулювання ефективної праці, тобто створення у працівників стійкої зацікавленості у високій результативності як своєї праці, так і діяльності підприємства в цілому; управління умовами праці для створення комфортних умов і сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, які б забезпечували збереження здоров'я працівників, підвищення їх працездатності.

Для розвитку і ефективного використання трудового потенціалу важливим є розвиток на підприємстві *соціально-трудова відносин*. Соціально-трудова відносина в сучасному розумінні – це комплекс взаємовідносин між найманими робітниками і роботодавцями, що пов'язаний із зайнятістю, оплатою, охороною, організацією праці. У соціально-трудова сфері виявляються різноспрямовані інтереси працівників і роботодавців, головною умовою гармонічного сполучення яких є створення адекватної системи узгодження їх інтересів, що формує високий рівень задоволеності трудовою діяльністю у працівника і забезпечує найбільшу економічну ефективність для роботодавця. Гармонізація цілей сторін соціально-трудова відносин забезпечується на основі розвитку соціального партнерства через упровадження механізму й інструментів узгодження їх інтересів. Реалізація ідей соціального партнерства вимагає від підприємства:

узгодження інтересів працівників і роботодавця на основі підвищення ефективності праці;

створення нормативно-правової бази колективно-договірною регулювання; досягнення партнерських відносин між роботодавцем і найманими працівниками.

Інструментом реалізації стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу є *колективний договір*, який має гарантувати належне виконання всіх положень і програм, прийнятих на підприємстві, передбачати за необхідності розробку нових комплексних програм розвитку і ефективного використання трудового потенціалу.

Окреслені теоретико-методологічні підходи до вироблення дієвої стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу є реальними орієнтирами для реалізації на українських підприємствах, оскільки, по-перше, базуються на сучасних потребах виробництва, виявлених у ході соціологічних обстежень, аналізі статистичної інформації; по-друге, враховують передові зарубіжні надбання щодо стратегічного управління персоналом, адаптовані до української дійсності, менталітету і традицій українців; по-третє, стратегія орієнтована на світові тенденції розвитку, інтеграційні і глобалізаційні процеси; по-четверте, важливим є зв'язок вироблених стратегічних пріоритетів із загальнодержавними соціально-економічними орієнтирами.

Невирішеними залишаються питання вкрай низького рівня орієнтації вітчизняних підприємств на розвиток персоналу своїх підприємств. Як причина неадекватної соціально орієнтованої економіки позиції роботодавців експертами визначається зацікавленість лише максимізацією прибутків і зниженням витрат на персонал (67%), що засвідчує безперспективність і неконкурентоспроможність на світових ринках вітчизняного виробництва. Доказом незацікавленості підприємств у розвитку і ефективному використанні трудового потенціалу є те, що практично половина експертів утруднилися назвати підприємства в Україні, на яких створені гідні умови для реалізації і розвитку персоналу. Експерти виявили незначну кількість підприємств, які реалізують ефективну стратегію управління трудовим потенціалом і на цій основі мають конкурентні переваги, успішно функціонують у ринковій економіці, серед них: ВАТ „ММК ім. Ілліча”, ЗАТ „Новокраматорський машинобудівний завод”, ВАТ „Азовмаш”, ВАТ "Запорізький металургійний комбінат „Запоріжсталь”, ВАТ „Концерн Стирол”, ЗАТ “Оболонь”, ЗАТ „АВК”, ВАТ „Криворіжсталь” тощо.

Таким чином, використання стратегічних методів в управлінні трудовим потенціалом дозволяє досягти зростання рентабельності виробництва, конкурентоспроможності підприємства і є важливим для роботодавця. Тому розуміння сучасних потреб економіки, вивчення і використання наведеної бази заходів з розвитку і ефективного використання трудового потенціалу сприятиме отриманню значного економічного ефекту і підвищенню рівня розвитку вітчизняного виробництва. Подальшого опрацювання потребує організаційно-економічний механізм упровадження стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу в системі колективно-договірною регулювання.