

Шамилева Э.Э. ассистент кафедры  
«экономика предприятия»  
КЭИ ГВУЗ «КНЭУ им. В. Гетьмана»,  
аспирант ТНУ им. В. И. Вернадского

### **Организационно - экономический механизм управления трудовым потенциалом предприятий**

Стратегия использования трудового потенциала предприятия предусматривает процессы его формирования, распределения, а также степень адаптации к реализации в определенных организационно-экономических условиях, организация которых предусматривает определенный порядок и последовательность. Высокая эффективность использования трудового потенциала предприятия является результатом эффективности функционирования системы управления им, которая в свою очередь предусматривает управление процессами формирования, организации, мотивации к полной реализации и развитию.

Учитывая то, что в экономической литературе под механизмом понимают совокупность процессов, приемов, методов, подходов, осуществление определенных действий для достижения цели; внутреннее устройство системы чего-нибудь [4, с. 361], можно утверждать, что эффективность использования трудового потенциала предприятия зависит от функционирования механизма управления им.

Итак, под механизмом управления трудовым потенциалом предприятия следует понимать совокупность процессов, приемов, методов, подходов, направленных на достижение эффективности его использования.

Экономисты подсчитали, что значение влияния места нахождения предприятия на эффективность управления им, а итак, и управление его неотъемлемой составляющей - трудовым потенциалом, измеряется 3%, влияния подотрасли, в которой функционирует предприятие и условия, которые существуют в стране для этой сферы деятельности измеряется 44%, оставшиеся 53% успеха зависят от выбора менеджерами методов и способов

управления [6, с. 41]. Итак, эффективность использования трудового потенциала предприятия на 96% зависит от функционирования системы управления им как на уровне государства, области, так и предприятия.

Результаты исследования относительно практики управления в разных компаниях и в разных странах, проведенные Лондонской высшей школой экономики (London School of Economics) и мировой консалтинговой компанией Маккинси (McKinsey), удостоверяли, что между трудовым законодательством страны и качеством менеджмента существует прямая связь. Рассчитав «стоимость освобождения работника» (формируется на основе суммы выходного пособия, поиска и времени адаптации нового сотрудника), экономисты пришли к заключению: чем сложнее освободить или принять на работу работника, тем меньше стимулов у менеджера эффективно управлять персоналом [6, с. 43].

Вторым и не менее важным индикатором эффективности управления трудовым потенциалом является конкурентная среда: именно конкуренция оказывает непосредственное влияние на внедрение качественного менеджмента, ведь чем выше угроза вытеснения из рынка, тем более качественный менеджмент будет использовать организация для избежания этой угрозы. Чем ниже уровень конкуренции, тем больше времени предприятия с некачественным управленческим составом будут присутствовать на рынке, но, как отмечают авторы проведенного исследования [6], максимальная граница - 15 лет, т.е., эффективность функционирования предприятия в условиях конкуренции является свидетельством эффективного управления, как совокупностью активов предприятия, так и его потенциалом, в т.ч. трудовым.

Исходя из того, что на механизм управления трудовым потенциалом одновременно влияют факторы макро- и микро среды, можно утверждать, что исследование функций субъектов управления трудовым потенциалом разрешит воссоздать механизм управления им.

Анализ законодательства Украины удостоверяет [7, 8, 10], что на макроуровне функции управления трудовым потенциалом осуществляют исполнительные органы государственной власти, которые заключаются в: планировании и формировании размера и качества трудового потенциала - высокоразвитой интеллектуальной, здоровой психофизиологической и активной личностной составляющей трудового потенциала; стимулировании эффективного распределения трудового потенциала между предприятиями путем развития сотрудничества между учебными заведениями и науки и предприятиями, предприятиями и Государственной службой занятости для более эффективного распределения трудового потенциала между территориальными единицами и предприятиями разных областей; финансирование развития образования, науки, культуры с целью обеспечения развития качественных характеристик трудового потенциала.

В наше время функции управления трудовым потенциалом предприятия на микроуровне выполняют работники отдела по работе с персоналом или службы управления человеческими ресурсами, руководители подразделов и участков во главе с руководителем предприятия.

Как отмечают заграничные специалисты, для успешного формирования трудового потенциала предприятия и его содержание, должны быть задействованные не только специалисты службы управления персоналом, но и линейные менеджеры каждого из департамента компании. Как отмечает руководитель ведущей американской компании (Amazon.com), в процессе отбора персонала линейные менеджеры играют ведущую роль, а одним из критериев эффективности работы управленцев может быть качество сформированного коллектива [9, с. 21, с. 23].

За период существования отделов по работе с персоналом наблюдается значительная эволюция их функций: от поиска и подбора персонала к планированию потребности в нем; формирование и использование экономически обоснованной его величины, планирование направлений его

качественного развития, разработки мероприятий по содержанию основных  
65

работников, поиска и привлечения «талантов», оценки и мониторинга эффективности использования трудового потенциала, разработки, внедрения и контроля за действенностью системы мотивации и т.п.

Поскольку в рыночных условиях хозяйствования конкурентные преимущества предприятия формируются за счет скорости отбора и умения содержать таланты [2, 5], можно утверждать, что одной из главных функций субъектов управления трудовым потенциалом, является умение найти талантливых работников, раскрыть, использовать и развить их трудовой потенциал в направлениях развития предприятия.

Талант - это совокупность естественных способностей работника, знаний, интеллекта, энергии, эмоций, опыта и главное его способностей к обучению и развитию.

Проведенное к.е.н. В. Антонюком опрашивание экспертов [1, с. 46] относительно приоритетности качественных черт работников для инновационной деятельности удостоверило, что наиболее важными чертами можно считать:

1. Высокое профессиональное мастерство (указали 84,7% экспертов).
2. Способность довести инновационную идею к внедрению (указали 78,8%).
3. Самостоятельность, инициативность, активность (указали 71,5% экспертов).
4. Творчество, новаторство, оригинальность в работе (указали 61,3% экспертов).
5. Способность выполнения трудовых функций на уровне международных стандартов (указали 46,7% экспертов).
6. Предприимчивость (указали 44,5% экспертов).
7. Высокие адаптационные возможности (указали 40,1% экспертов).

8. Общее мировоззрение, уровень культуры (указали 37,2% экспертов).

9. Стаж и опыт работы (указали 19,7% экспертов).

10. Прочность физического и психического здоровья (указали 19,7 % экспертов).

Поскольку, высокоразвитый трудовой потенциал формируется за счет развития интеллектуальной составляющей, которая характеризуется качеством инновационной работы, то в процессе подбора работников необходимо использовать характеристики личности, которые определяют способность к развитию ее интеллектуальной составляющей и инновационную активность. Учитывая анализ качественных характеристик работников, которые определяют способность к развитию интеллектуальной составляющей их трудового потенциала, специалистам по поиску персонала предлагаем использовать следующие критерии отбора ключевых работников предприятия:

1. Высокий уровень профессионального мастерства: магистр (специалист) по специальности;

2. Активная жизненная позиция: достижение карьерного роста, постоянная занятость, мобильность (трудоустройство на предприятия разных регионов страны), посещение тренингов;

3. Творческие способности (наличие научных работ, патентов на выходы, промышленные образцы, полезные модели, дипломов присвоения званий профессионального мастерства, как самому работнику, так и предприятию, где он работает, издание грамот, благодарностей, рекомендаций из предыдущих мест работы).

Анализ функций управления трудовым потенциалом субъектов разных уровней разрешает сделать вывод, что они направлены на организацию процесса эффективного использования трудового потенциала путем использования экономических инструментов.

Под организационно-экономическим механизмом управления трудовым потенциалом предприятия понимают систему, которая состоит из внутренних процессов, приемов, подходов, методов управления трудовым потенциалом а, также внешних экономических, правовых, организационных, информационных, социальных и демографических факторов, которые влияют на подходы предприятия к организации процессов формирования, распределения, раскрытие, использование и развития его трудового потенциала.

Под процессом управления трудовым потенциалом мы понимаем процессы планирования и формирование экономически обоснованной величины и качественных характеристик, составляющих трудового потенциала, его распределения согласно должностным требованиям, мотивации к полному раскрытию, использованию, оценке эффективности использования, развития.

Под приемами управления трудовым потенциалом предприятия понимают совокупность инструментов, которые используют в процессе управления им: систему мотивации, корпоративные правила поведения, правила внутреннего трудового распорядка, организационную структуру управления, политику предприятия относительно финансирования использования и развития трудового потенциала.

Использование трудового потенциала предприятия предусматривает порядок подчинения объекта управления субъекту, тип которого определяет организационную структуру управления. Главным и единым критерием формирования организационной структуры управления можно считать утверждение Генри Н. Бейца: «Наилучшей организационной структурой является та, которая дает необходимые результаты менее затратным путем» [3, с. 61].

В разрезе эффективного использования трудового потенциала предприятия целесообразно внедрение смешанной корпоративной культуры - задачи и личности, ведь первая, ориентированная на решение конкретной

задачи или достижение определенного результата в определенный срок, а вторая - на самореализацию работников. Объединение ведущих принципов культуры задачи и личности нейтрализует недостатки ориентации на достижение краткосрочных целей и неорганизованности (соответственно) и ориентирует работников предприятия на самореализацию трудового потенциала и рациональное использование экономических ресурсов предприятия с целью эффективной реализации его стратегии.

На основе анализа организационно-экономических основ эффективности использования трудового потенциала предприятия необходимо указать, что эффективное использование трудового потенциала является результатом соблюдения таких принципов управления им:

- системности управления процессами формирования, использования, развития и воспроизведения трудового потенциала предприятия;
- рационального формирования трудового коллектива с определенными качественными характеристиками трудового потенциала;
- соответствия материального и нематериального стимулирования потребностям работников;
- открытости информации относительно цели деятельности предприятия и ожидаемого трудового поведения работника;
- окупаемости инвестиций в развитие трудового потенциала;
- оптимизации уровней иерархии организационной структуры управления;
- активизации интеллектуальной составляющей трудового потенциала предприятия;
- мотивация работников к полной реализации трудового потенциала;
- рентабельности использования трудового потенциала.

## Список использованной литературы

1. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання // Україна: аспекти праці., №5. – 2007. – С.42-47.
2. Дмитриева Л., Гаврилова М. Укрепление кадрового потенциала организаций потребительской кооперации // АПК: экономика, управление. – 2006., №3. – С. 22-26.
3. Економіка підприємства: Навчальний посібник / за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.
4. Енциклопедія бізнесмена, економіста менеджера під редакцією Дяківа Р.С. – Міжнародна економічна фундація. – 2000. – 704 с.
5. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. д.э.н. проф. Гапоненко А.Л., д.э.н. Орловой Т.М. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с. – Библиогр.: с. 177-178.
6. Карпенко М. Менеджмент в цифрах // Комп&ньон. – 2005., №36 (448). – С. 40-44.
7. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. №322-VIII.
8. Указ Президента України „Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” від 3 серпня 1999 р., № 958/99.
9. Щербанская Д. Чтобы выстроить уникальное конкурентное преимущество, надо...// Генеральный директор. – 2007., №7. – С. 52-55.
10. Статистична інформація Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>