

Лекція №6. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

1. Сутність, мета і задачі управління трудовим (кадровим) потенціалом підприємства.
2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.
3. Шляхи підвищення трудового потенціалу підприємства.
4. Роль мотивації в реалізації кадрового потенціалу підприємств.

1. Сутність, мета і задачі управління трудовим (кадровим) потенціалом підприємства

В умовах глобалізації та посилення конкуренції у світовому економічному просторі загострюється проблема формування, відтворення та використання трудового потенціалу. За результатами досліджень Світового банку, проведених в 192 країнах, на трудовий потенціал припадає 64 відсотки загального багатства країн.

Трудовий потенціал суспільства визначається характером формування та реалізації здатності до праці кожної особи. Фактором, що сприяє професійному самовизначенню та реалізації здатності до праці особи, є дієва система професійної орієнтації населення. На сьогодні важливим соціальним та економічним завданням є послідовний розвиток державної системи професійної орієнтації населення, що забезпечує всім громадянам рівні можливості в отриманні профорієнтаційних послуг. Трудовий потенціал формується сукупною чисельністю громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність.

Метою державної політики розвитку трудового потенціалу є створення правових, економічних, соціальних і організаційних засад щодо його збереження, відтворення та розвитку, спрямованих на створення умов для:

- поліпшення природної бази формування робочої сили;
- отримання професійно-технічної та вищої освіти, професійних послуг з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації відповідно до суспільних потреб;
- здійснення повної продуктивної зайнятості;
- запобігання масовому безробіттю;
- поліпшення охорони праці, зниження ризику втрати здоров'я і життя працюючих на виробництві;
- забезпечення соціального захисту працюючого і непрацюючого населення;
- посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати;
- забезпечення зростання реальних доходів населення;
- забезпечення захисту прав і гарантій громадян у сфері соціально-

трудових відносин.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Вивчення проблем формування і використання людських ресурсів має велике значення для оцінки ринку праці й розробки відповідної демографічної політики з метою впливу на процеси відтворення населення та його зайнятості.

Людина в сфері виробництва та економічних відносин посідає центральне місце. Вона визначає цілі та напрямки розвитку виробництва, організовує його, виробляє товари і здійснює послуги для свого життя і розвитку. Саме людський капітал є основним елементом конкурентноздатності, економічного росту і ефективності підприємства.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Як відзначають автори одного з підручників зі стратегічного менеджменту, «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці - це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги».

Такої ж точки зору дотримується і відомий фахівець в галузі стратегічного управління О. С. Віханський, який відзначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг».

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних рівнів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем.

Найбільший успіх господарювання (діяльності) досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Трудовий потенціал, що являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;
- організаційна культура підприємства - унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна виокремити такі його видові прояви:

1. За рівнем агрегованості оцінок:
 - 1.1. *Трудовий потенціал працівника* – це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності.
 - 1.2. *Груповий (бригадний) трудовий потенціал* крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу.
 - 1.3. *Трудовий потенціал підприємства (організації)* – це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.
2. За спектром охоплення можливостей:
 - 2.1. *Індивідуальний трудовий потенціал* враховує індивідуальні можливості працівника.
 - 2.2. *Колективний (груповий) трудовий потенціал* враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.
3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:
 - 3.1. *Потенціал технологічного персоналу* – це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління.
 - 3.2. *Управлінський потенціал* – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективно організації та управління

виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

4.1. *Структурно-формуючий трудовий потенціал* – це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та вискоєфективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації.

4.2. *Підприємницький трудовий потенціал* – це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності.

4.3. *Продуктивний трудовий потенціал* – це можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

Традиційно використовують **чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу підприємства** – часові, натуральні, вартісні та умовні.

Часові одиниці виміру базуються на використанні часових проміжків для характеристики рівня трудового потенціалу працівника чи підприємства. Часова оцінка трудового потенціалу працівника може свідчити, скільки часу йому потрібно на виконання звичайних професійних обов'язків (функцій) та вирішення екстраординарних завдань у рамках конкретної організації виходячи з наявних умов.

Натуральні одиниці виміру (кількість виробів, обсяг виконаних робіт, чисельність обслужених клієнтів тощо) визначають трудовий потенціал на основі кількості генерованих і передбачуваних матеріальних економічних благ. Як приклад можна навести кількість виробів, які може виготовити працівник на своєму робочому місці (враховуючи його можливий професійний розвиток).

Вартісний вимір трудового потенціалу дає змогу інтегрувати на цій основі всі фінансові витрати та результати від діяльності підприємства (організації), але разом з цим передбачає врахування спектра обмежень. Найбільшими проблемами під час використання вартісних оцінок трудового потенціалу є уникнення зміни вартості грошей у часі, а також адекватний вираз вартості нефінансових складових.

Умовні одиниці виміру трудового потенціалу по своїй суті відображають суб'єктивні судження щодо природи та чинників, що визначають розмір трудового потенціалу. До них відносять різноманітні синтетичні коефіцієнти, рейтинги, бальні оцінки тощо.

Трудовий потенціал підприємства – кількісні та якісні характеристики працівників підприємства. Основними критеріями, за якими оцінюється трудовий потенціал підприємства є: кількість, віковий склад, рівень освіти та кваліфікації персоналу та ін.

Перераховані особливості зумовлюють необхідність опису трудового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. До *кількісних* відносяться показники:

- чисельності працівників;
- професійно-кваліфікаційного складу кадрів;
- статевікового складу;
- середнього віку працівників;
- стажу роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
- рівня ротації (руху) кадрів;
- укомплектованості підприємства кадрами (рівня заміщення посад) і ін.

До *якісних* показників відносяться:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні професійні характеристики;
- соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки:

групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під *індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника* розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

1-й рівень - працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійних обов'язків;

2-й рівень - працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;

3-й рівень - працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці;

4-й рівень - працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати).

До *індивідуальних професійних характеристик* працівника також відносять:

- професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей і ін.);

- конкурентоспроможність працівника - ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

Трудовий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну

умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.

Зміна величини трудового потенціалу відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Управління трудовим потенціалом – це сукупність принципів, методів, засобів, і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників підприємства спрямованих на підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Управління трудовим потенціалом є складовою частиною менеджменту, воно пов'язано з людьми і їх відносинами всередині підприємства. Саме люди – джерело творчої ініціативи, енергія досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Без управління людьми не може функціонувати ні одна організація – велика чи мала, комерційна чи некомерційна.

Головна задача і галузі управління персоналом полягає в здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку інструмент впливу на людину в цілях вирішення поставлених задач.

Таким чином, трудовий потенціал підприємства може бути описаний з різних позицій залежно від кількісних і якісних характеристик, набір яких визначає експерт-оцінювач. Можливість його опису дозволяє здійснювати оцінку кадрового потенціалу у вартісних категоріях, яка особливо актуальна для власника підприємства. Така оцінка допомагає одержати реальне уявлення про те, наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток.

2. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Особливості вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства

Вартісна оцінка кадрового потенціалу є необхідним етапом процесу формування й оцінки сукупного потенціалу підприємства і являє собою процес визначення величини кадрового потенціалу у вартісному вираженні.

Цілі вартісної оцінки кадрового потенціалу можна розділити на три групи:

- 1) визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на підвищення або зниження ринкової ціни та сукупного потенціалу підприємства;
- 2) визначення ступеня впливу кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства;
- 3) визначення обсягу витрат на реструктуризацію кадрового потенціалу

у випадку передпродажної або постприватизаційної реструктуризації самого підприємства, а також при антикризовому управлінні або інноваційному проектуванні.

Незважаючи на те, що необхідність оцінки кадрового потенціалу є очевидною, підходи до самого процесу оцінки носять дискусійний характер. Даний факт пояснюється необхідністю урахування значного числа суб'єктивних характеристик у процесі його оцінки, що робить суб'єктивною і саму оцінку.

У найбільш загальному вигляді можна виділити два найпоширеніші підходи до визначення вартості кадрового потенціалу:

- 1) витратний;
- 2) доходний.

Відповідно до *витратного підходу* вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення.

Причому, ці витрати можуть визначатися за історичною ціною залучення кадрового складу (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення) та за ціною компенсації. Остання передбачає визначення витрат, пов'язаних із заміною всіх працівників. У цьому випадку підсумовується зарплата працівників за 0,5 - 2 місяці (еквівалент винагороди рекрутингової компанії за добір кандидатів на вакантні посади). Якщо оцінюваний бізнес істотно залежить від конкретних менеджерів, за цими кандидатурами додатково враховується зарплата ще за два місяці (час, необхідний для адаптації підібраних кандидатів до специфіки діяльності підприємства). Якщо здійснюється оцінка за вакансіями провідних спеціалістів (внутрішньофірмової еліти), то в загальній сумі заробітної плати працівників враховується вартість тренінгу команди.

Крім того, одним з можливих способів визначення вартості кадрового потенціалу за допомогою витратного підходу є метод можливої собівартості, використання якого базується на проведенні внутрішнього аукціону адміністрацією підприємства, де «лотами» виступають усі працівники, а «покупцями» - начальники відділів. Якщо на здібності працівника не виявлений попит, то його ціна приймається рівною нулю, а сукупна ціна всіх інших працівників дорівнює вартості кадрового потенціалу.

Доходний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл.

У той же час залежність гудволу від величини кадрового потенціалу не прямо пропорційна. Підприємство, маючи високий гудвіл, сформований протягом багатьох років, може протягом деякого періоду мати низький рівень кадрового потенціалу за рахунок звільнення декількох висококваліфікованих менеджерів, наявності значного за масштабами

конфлікту в трудовому колективі, нездатністю працівників до перекваліфікації у зв'язку зі зміною профілю діяльності підприємства. Тому в процесі оцінки кадрового потенціалу за допомогою гудволу необхідно враховувати різний період їх формування.

Якісні характеристики кадрового потенціалу оцінюються, як правило, у балах або коефіцієнтах за допомогою *кадрового аудита, методів експертної оцінки або «ассесмент-центру»*.

Кадровий аудит включає соціометричне обстеження, психодіагностичні процедури та кваліфікаційне тестування членів колективу [65]. Соціометричні методики обстеження дозволяють на основі кількісної оцінки характеру та рівня розвитку міжособистісних відносин у колективі виявити позитивних і негативних лідерів («зірок») за різними критеріями.

Проведення комплексу психодіагностичних процедур (індивідуальне психологічне комп'ютерне тестування) дозволяє з достатньою точністю побудувати профіль особистості працівників, включаючи їх організаторські здібності.

За допомогою кваліфікаційного тестування визначається рівень професійних знань, практичних умінь і навичок працівників:

- внутрішньофірмова управлінська еліта (команда професійних менеджерів);
- висококваліфіковані працівники, результати праці яких є основним внеском у результати діяльності підприємства;
- генератори ідей, особи, що мають високий рівень стратегічного й інноваційного мислення;
- особи, що мають особисті зв'язки в інстанціях і здатні істотно відстоювати інтереси підприємства в органах влади, фінансово-кредитній сфері, засобах масової інформації і т. ін.;
- конфліктуючі особистості, що є причиною погіршення морально-психологічного клімату та виникнення конфліктних ситуацій;
- особи, що складають так званий кадровий баласт підприємства, тобто працівники, що не мають видимих перспектив розвитку та навчання до рівня, якого вимагає сучасне виробництво.

За результатами кадрового аудита розробляються поправочні коефіцієнти, що підвищують або знижують вартість підприємства. Кількість таких коефіцієнтів має бути оптимальною з позиції дійсної цінності оцінюваних характеристик для прогнозів вартості підприємства.

Використання *методів експертної оцінки* впливу якості кадрового потенціалу підприємства на його вартість означає, що в даному випадку відбирається група експертів, яким надається комплексна якісно-кількісна характеристика кадрового потенціалу підприємства. Кожен експерт анонімно формує на основі заданої градації свою індивідуальну цілісну оцінку впливу кадрового потенціалу на вартість підприємства. Потім здійснюється обробка індивідуальних оцінок і формування групової оцінки експертів.

Метод «ассесмент-центру» заснований на спостереженні спеціально навчених ассесорів (оцінювачів) за поведінкою оцінюваних співробітників у

реальних робочих ситуаціях або при виконанні ними різних завдань. Оцінювачі фіксують дії співробітників і кваліфікують їх як позитивні та негативні прояви тієї чи іншої компетенції. В результаті ці прояви зіставляються, і працівник одержує підсумкову бальну оцінку. На основі індивідуальних оцінок формулюється висновок про загальний рівень кадрового потенціалу підприємства, що враховується у вартості також за допомогою поправочних коефіцієнтів.

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства

В економічній теорії ефективність визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо кадрового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання кадрового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

1) *система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства*, яка включає показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

2) *система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності*, яка включає показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

3) *система, заснована на формах і методах роботи з персоналом*, яка включає показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і т. ін.

Комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників шляхом множення процентів їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують

важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності.

3. Шляхи підвищення трудового потенціалу підприємств.

Розвиток трудового потенціалу в Україні спрямовано на процеси модернізації у сфері зайнятості відповідно до потреб структурної перебудови господарського комплексу країни і розбудови соціально орієнтованої економіки.

Основні напрями розвитку трудового потенціалу мають передбачати:

1) у сфері поліпшення природної бази - забезпечення розширеного відтворення населення і збільшення тривалості його активного трудового періоду шляхом:

✓ забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку сім'ї та її членів, найповнішої реалізації сім'єю своїх функцій, заохочення сімей, особливо молодих, мати дітей;

✓ поліпшення стану здоров'я населення і зниження його смертності, особливо в працездатному віці;

✓ створення умов для забезпечення загальнодоступної, своєчасної та якісної медичної допомоги для всіх верств населення, запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування;

✓ розширення можливостей загальнодоступного повноцінного відпочинку і оздоровлення населення;

✓ поліпшення умов праці жінок шляхом вивільнення їх з виробництва з важкими та шкідливими умовами праці, надання можливості для роботи на умовах гнучкого режиму праці;

✓ розвитку ринку житла, забезпечення функціонування сім'ї на всіх етапах її життєдіяльності за рахунок створення розвинутої соціальної інфраструктури, державних та недержавних служб соціальної допомоги;

✓ створення системи соціального захисту найбільш уразливих верств населення шляхом їх соціальної реабілітації, психологічної, медичної підтримки, розширення мережі притулків.

2) у сфері розвитку освітньої бази - всебічний розвиток інтелектуальних, духовних та фізичних здібностей особистості, забезпечення ринку праці висококваліфікованою робочою силою шляхом:

✓ забезпечення доступної та безоплатної повної загальної середньої освіти у державних та комунальних навчальних закладах і надання можливостей отримання якісних знань в системі недержавних навчальних закладів;

✓ сприяння професійному самовизначенню та ефективній адаптації молоді до умов ринкової економіки;

✓ формування ринку освітніх послуг;

✓ посилення орієнтації системи професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відповідно до потреб перш за все регіональних ринків

праці;

- ✓ створення умов для забезпечення доступності професійно-технічної та вищої освіти для всіх верств населення шляхом підготовки робітників і спеціалістів за державним замовленням;

- ✓ формування системи безперервного навчання шляхом впровадження ступеневої підготовки, забезпечення реалізації програм підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, створення умов для самоосвіти;

- ✓ удосконалення нормативно-правової бази для професійного навчання персоналу на підприємствах відповідно до їх планів соціального розвитку, надання цим підприємствам державної підтримки;

- ✓ інтеграції професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти України у міжнародну освітню систему.

3) у сфері зайнятості - створення матеріально-технічних і соціально-економічних передумов для продуктивної зайнятості населення. Головним у створенні таких передумов є здійснення державного регулювання ринку праці з метою постійного розширення сфери прикладання праці і забезпечення надійного соціального захисту працюючого і непрацюючого населення шляхом:

- ✓ оцінки загальної потреби в робочих місцях в економіці країни і формування ринку професій;

- ✓ визначення і забезпечення підтримки регіональних та галузевих пріоритетів, що стимулюють процес створення нових, додаткових та збереження наявних високопродуктивних робочих місць;

- ✓ створення робочих місць на базі широкого розвитку малого і середнього бізнесу, самозайнятості за умов формування дійового інвестиційного і фінансового механізму;

- ✓ максимальної легалізації нерегламентованої зайнятості за рахунок створення малих підприємств аналогічного профілю діяльності за умови вжиття необхідних економічних, організаційних і законодавчих заходів;

- ✓ впровадження механізму стимулювання створення робочих місць для окремих соціально-демографічних груп населення (молоді, жінок, інвалідів, військовослужбовців, звільнених з військової служби, тощо);

- ✓ здійснення заходів щодо перерозподілу зайнятого населення між державним та недержавним секторами економіки у зв'язку із зміною форм власності підприємств та впровадженням механізму їх банкрутства;

- ✓ зниження рівня та тривалості безробіття шляхом реалізації заходів активної політики зайнятості, зокрема через громадські роботи;

- ✓ реформування системи соціального захисту безробітних через запровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття;

- ✓ підвищення територіальної мобільності населення з метою перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;

- ✓ створення правових і соціально-економічних засад щодо регулювання зовнішніх трудових міграцій громадян України, а також контролювання

впливу імміграційних процесів на національний і регіональні ринки праці.

4) у сфері регулювання соціально-трудових відносин - забезпечення захисту прав і гарантій громадян шляхом:

- ✓ посилення нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю;

- ✓ розроблення правових норм регулювання соціально-трудових відносин в альтернативних секторах економіки;

- ✓ приведення законодавства з питань соціально-трудових відносин у відповідність з нормами міжнародного права.

5) у сфері політики доходів - посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати, на підвищення трудових доходів шляхом:

- ✓ посилення контролю за додержанням законодавства про оплату праці;

- ✓ створення умов для стимулювання продуктивної праці, підприємницької та ділової активності;

- ✓ забезпечення залежності розмірів заробітної плати від складності виконуваних робіт, кваліфікації та професійного досвіду працівника, його особистого внеску в кінцевий результат роботи;

- ✓ посилення державних гарантій в оплаті праці шляхом поетапного наближення розміру мінімальної заробітної плати до величини вартості межі незабезпеченості;

- ✓ подальшого розвитку ринкових механізмів регулювання оплати праці і підвищення ролі колективних договорів та угод на всіх рівнях соціального партнерства в забезпеченні мінімальних гарантій оплати праці.

б) у сфері охорони праці - зниження рівня виробничого травматизму та професійних захворювань, зменшення факторів шкідливого впливу на організм працюючих та скорочення кількості робочих місць з шкідливими та важкими умовами праці шляхом:

- ✓ виведення з експлуатації будівель та споруд, що перебувають в аварійному стані, зменшення кількості робочих місць з небезпечними, шкідливими та несприятливими умовами праці;

- ✓ стимулювання інвестування екологічно чистих технологій та створення безпечних умов праці;

- ✓ підвищення ефективності діючої системи управління охороною праці на всіх рівнях;

- ✓ створення та впровадження системи загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричиняють втрату працездатності;

- ✓ створення системи навчання з питань охорони праці для працівників підприємств, установ та організацій всіх форм власності.

4. Роль мотивації в реалізації кадрового потенціалу підприємства Домашнє завдання