

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

М. Г. Белопольський, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», belopolskiynikolay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9312-6953>,

О. В. Хаджинова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», azsudcom@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7750-9791>,

А. В. Бессонова, аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», sheloba17@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: типологізації – при формуванні складових оцінки кадрового потенціалу підприємства; класифікації – при розмежуванні шляхів і методик оцінки кадрового потенціалу; аналізу й синтезу – при виокремленні окремих методологічних алгоритмів оцінювання, графічного – при створенні системи дослідження кадрового потенціалу підприємства.

Результати. Виділено основні групи методів та заходів оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Детально розкрита методика розрахунку економічних та статистичних показників, що є основоположними у системі дослідження кадрового потенціалу. Узагальнено інструментарій оцінки та детально розкрита сутність кожного з методів, які використовуються у ньому. Розкрито теоретичні та практичні основи кадрового аудиту та удосконалено алгоритм його проведення.

Новизна. У ході дослідження авторами було створено єдину та універсальну систему дослідження кадрового потенціалу підприємства, що містить необхідні етапи його оцінки, інструменти, які є основними у процесі аналізу кадрового потенціалу, а також окремий блок з методикою розрахунку кожного інструменту. Розкрито сутність, переваги та недоліки найбільш поширених та загальнозживаних методів оцінки кадрового потенціалу. При дослідженні категорії «кадровий аудит» було значною мірою удосконалено механізм його проведення. Розроблено узагальнюючу схему складових, необхідних для створення характеристики кожного з працівників підприємства як кваліфікованого спеціаліста.

Практична значущість. Через брак єдиного підходу до оцінювання кадрового потенціалу створено авторську систему його дослідження, що містить у собі різні варіації методів та інструментів, які можуть бути використані працівниками кадрових служб та агенцій. Авторами було покращено механізм проведення кадрового аудиту організації, що дозволить використовувати його на будь-якому підприємстві або при проведенні незалежного оцінювання.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, кадрові ресурси, мотивація, адаптація, кадровий аудит, оцінка кадрового потенціалу, крива Лоренца, кваліфікація кадрів, управління кадрами.

Постановка проблеми. Кадровий склад є одною з базових категорій функціонування будь-якого підприємства незалежно від його розміру, форми господарювання та прибутковості. Кадри є досить мінливою

складовою діяльності підприємства, адже багато залежить від їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи та особистісних рис. Також у кожній людині закладені потенційні можливості, усю глибину яких навіть сама людина не може досягнути. Саме у цьому випадку й

використовується поняття кадрового потенціалу – тобто прихованих глибинних можливостей працівників, що можуть бути покладені в основу майбутнього розвитку підприємства та зможуть підвищити його продуктивність та прибутковість. Авторами було досліджено і узагальнено деякі з найбільш поширених та ефективних методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадровий потенціал та можливі шляхи його оцінювання наразі є актуальним та популярним напрямком дослідження, адже єдиної методологічної бази з чіткими критеріями ще не існує, і тому видатні вчені активно розробляють власні визначення, методики та механізми оцінки кадрового потенціалу підприємства.

У роботі Ж. М. Балабанюк [1] превалює математичний підхід, тобто чіткі алгоритми та формули розрахунку коефіцієнтів, що допоможуть проаналізувати стан наявних на підприємстві кадрів. Приблизно такого ж підходу дотримуються й В. Я. Корнієнко і В. В. Заєць [2], узагальнюючи показники та формули, які допоможуть покращити управління кадрами та оцінити їх потенціал.

У дослідженні Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [5] комплексно розкриті теоретичні основи управління кадрами та можливі шляхи та методики оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Робота В. В. Кличановського [6] присвячена такому напрямку оцінки кадрового потенціалу, як кадровий аудит, і розкриває його сутність та алгоритм дії.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження побудови та функціонування системи кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Належне оцінювання кадрів підприємства та їхніх потенційних можливостей є базисом для ефективного управління кадрами підприємства. Оцінка кадрового потенціалу представляє собою певний інструмент, який дозволяє визначити поточний та потенційно можливий рівень здібностей працівників, а також оцінити доцільність поточного рівня витрат на персонал. Оцінка кадрового потенціалу буде включати до себе різні види методів та критеріїв оцінювання у залежності

від певних умов кожного конкретного підприємства, адже не існує двох абсолютно ідентичних суб'єктів господарювання. Результатом проведеної оцінки потенціалу кадрів будуть: розробка заходів з підвищення та керування кадровим потенціалом, корегування вже існуючих програм розвитку кадрів та/або створення нових, а також складання прогнозів подальшого розвитку кадрів з урахування соціо-економічної ситуації в країні.

Наразі не існує єдиного та абсолютно вірного, універсального підходу до оцінки кадрового потенціалу підприємства, адже при оцінці використовуються характеристики та категорії, притаманні конкретним умовам підприємства. Загалом дослідники виділяють п'ять груп методів, комбінації яких можуть використовуватися на різних видах підприємств:

1. До першої групи можна віднести оцінювальні методи. Сюди включаються різні оцінювальні показники, наприклад, продуктивність праці, рівень компетентності персоналу, загальний рівень знань тощо.

2. Друга група є процесуальною: оцінка проводиться шляхом певного процесу, тобто моніторингу, аудиту, постійному аналізу, контролю тощо.

3. До третьої групи відноситься збір даних. Інструментами оцінки вважаються аналіз документації працівників стосовно їхньої освіти та кваліфікації, опитування персоналу шляхом тестування, анкетування, інтерв'ю та ін., а також контроль використання робочого часу. Результатом оцінки буде оптимізація трудового процесу.

4. Четверта група методів заснована на аналізі даних. У аналізі використовуються статистичні методи, різні види спостереження, зіставлення, прогнозування та розробка програми подальшого розвитку кадрів.

5. П'яту групу методів можна назвати підсумковою. У залежності від формату оцінювання до групи включаються експрес-аналіз (швидкий поверхневий аналіз), узагальнюючий аналіз (загальна глибока оцінка стану кадрового потенціалу), комплексний аналіз (аналіз кадрового потенціалу з урахуванням факторів впливу і причинно-наслідкових зв'язків) та системний аналіз (найбільш широке, повне та детальне дослід-

ження усіх факторів, що стосуються кадрового потенціалу, та декілька варіантів прогнозу подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства).

Оцінка кадрового потенціалу підприємства має бути заснована на виділенні певного кола виявлених проблем та на існуючій стратегії діяльності підприємства, його цілях і завданнях. Найбільш ефективним видом оцінки буде використання комбінації різних методик з зазначених вище груп, а також

обов'язкове використання системного аналізу, який буде враховувати усі можливі фактори та заходи, що формують, розвивають та підтримують кадровий потенціал організації.

На рисунку 1 приведена загальна схема, створена автором, що включає до себе основні види та етапи оцінки системи кадрового потенціалу підприємства та їхні елементи.

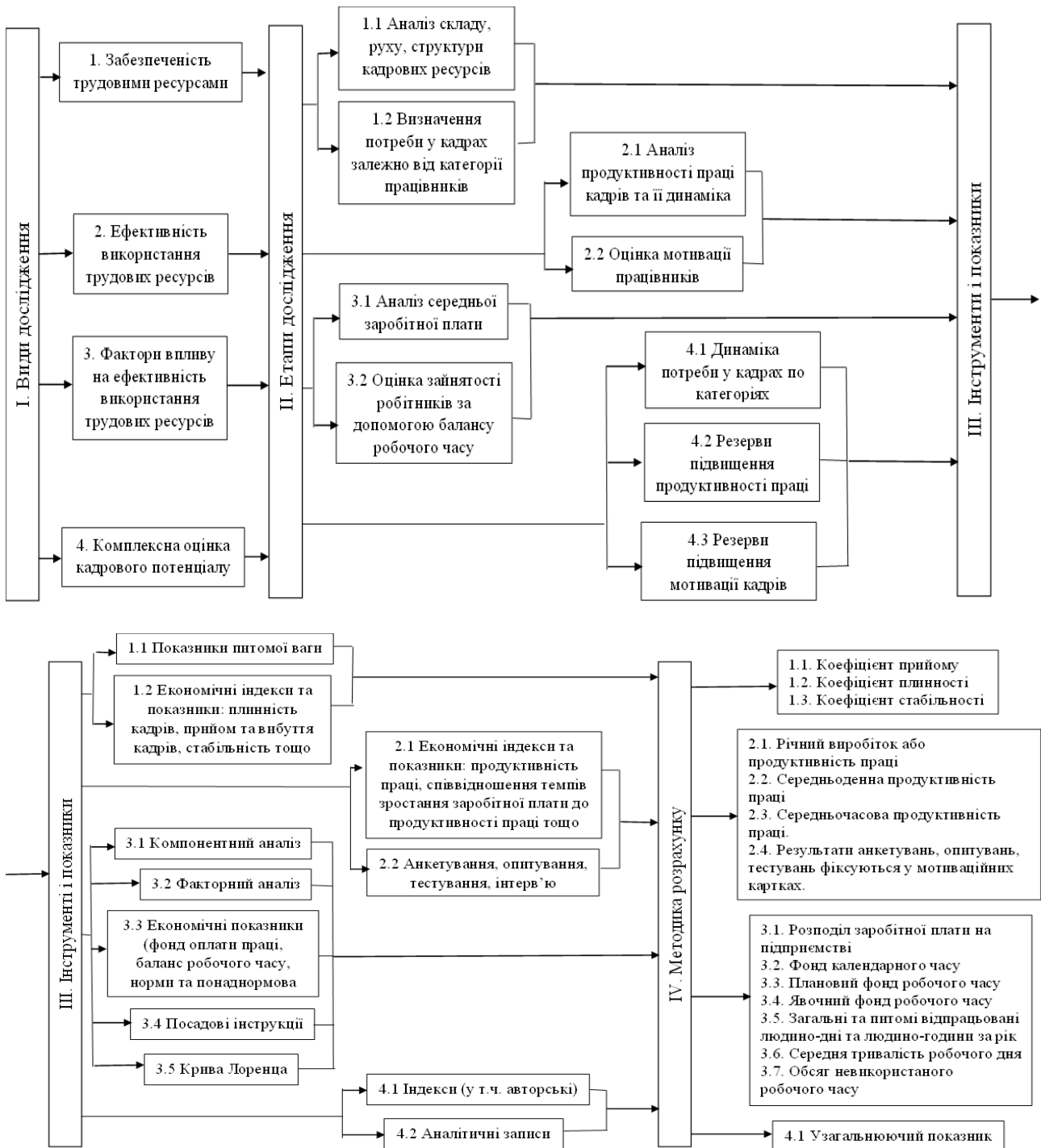


Рис. 1. Система дослідження кадрового потенціалу підприємства (створено авторами)

Варто приділити окрему увагу блоку IV, де розкривається сутність кожного з наведених показників.

1.1. Коефіцієнт прийому: співвідношення кількості працівників, яких прийняли на роботу за певний період, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.2. Коефіцієнт плинності: співвідношення кількості працівників, які вибули з причин, не викликаних невиробничою потребою, до середньооблікової кількості працівників підприємства.

1.3. Коефіцієнт стабільності: співвідношення кількості працівників, що були у кадровому складі підприємства весь аналізований період, до середньооблікової кількості працівників підприємства [1].

2.1. Річний виробіток або продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до середньооблікової кількості працівників.

2.2. Середньоденна продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників та кількості відпрацьованих днів.

2.3. Середньочасова продуктивність праці: співвідношення обсягу товарної продукції до добутку середньооблікової кількості працівників, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого дня [2].

2.4. Результати анкетувань, опитувань, тестувань фіксуються у мотиваційних картках.

3.1. Показник розподілу заробітної плати на підприємстві (графік кривої Лоренца) [3].

3.2. Фонд календарного часу (добуток середньооблікової кількості працівників на кількість днів).

3.3. Плановий фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу та кількістю вихідних, святкових та неробочих днів.

3.4. Явочний фонд робочого часу: різниця між фондом календарного часу, кількістю вихідних, святкових та неробочих днів та кількістю планових днів неявки (відпусток та лікарняних) [4].

3.5. Загальні та питомі відпрацьовані людино-дні та людино-години за рік.

3.6. Середня тривалість робочого дня.

3.7. Обсяг невикористаного робочого часу: цілоденні втрати (відпустки, лікарняні, простой) та внутрішньозмінні втрати (ремонти, відсутність ресурсів).

4.1. Узагальнюючий показник є результатом проведеного на підприємстві системного аналізу кадрового потенціалу, який враховує всі фактори, що впливають на потенціал працівників та відповідає конкретним умовам господарювання обраного підприємства.

Як було зазначено, на кожному підприємстві існує своя унікальна система кадрів, яка залежить від багатьох чинників: характеристика кадрового складу (вік, освіта, стать, стаж та ін.), характеристика підприємства (форма, розмір, галузь господарювання), соціо-економічні умови в країні тощо. Тому неможливо розробити єдиний дієвий алгоритм для оцінки кадрового потенціалу, який ефективно функціонував би за будь-яких обставин на кожному підприємстві, але існують загальні рекомендації та інструменти, комбінації яких можуть бути використані залежно від певних умов конкретного підприємства.

Дослідниками Балабановою Л. В. та Сардак О. В. [5] виділяється десять найбільш поширених та ефективних у використанні інструментів та методик оцінки кадрового потенціалу підприємства, які узагальнено авторами та наведено на рис. 2.

Варто приділити окрему увагу кожній з методик оцінювання.

1. Анкета, опитування, інтерв'ю, співбесіда – індивідуальний або груповий аналіз робочого колективу шляхом особистого спілкування з метою розширити наявний спектр даних стосовно навичок, умінь, особистих рис працівників. Як результат, у керівництва з'являється можливість оцінити кваліфікацію працівників, їхню продуктивність та якість праці, рівень ініціативи та відповідальності тощо.

2. Тестування. За допомогою складеної заздалегідь тестової форми створюється певний особистісний портрет працівника, який містить у собі його характеристику, набір навичок, умінь, кваліфікації та ін.



Рис. 2. Методи оцінки кадрового потенціалу підприємства
(узагальнено авторами за даними [5])

3. Біографічний метод – досліджується кадрова документація працівника (освіта, кар'єра, кваліфікація, персональна характеристика та рекомендації). Результатом аналізу є загальна характеристика кожного працівника як кваліфікованого професіонала.

4. Оцінка 360. Оцінювання кожного працівника проводиться шляхом опитування усіх співробітників, які мають робочі або неформальні зв'язки з досліджуваним робітником.

5. Ділові ігри розкривають поведінку працівників у колективі та за різних обставин або робочих ситуацій. Ділові ігри дозволяють оцінити рівень відповідальності, ініціативності, командної роботи, а також наявність лідерських здібностей у кожного працівника.

6. Метод стандартних оцінок. Інструментом оцінки є спеціальна форма, створена представником кадрової служби, з переліком питань щодо особистої характеристики працівника та рівня його професійної кваліфікації. Цей метод є досить суб'єктивним та може містити недостовірну інформацію.

7. Метод спостереження. Шляхом фото- або відеофіксації проводиться дослідження поведінки працівника на робочому місці, у професійній діяльності та у спілкуванні з колективом.

8. Метод опису. Суб'єктивна характеристика працівника з відокремленням усіх його відомих позитивних та негативних рис.

9. Екзамен, захист проєкту. Працівникам дається час на підготовку, а згодом спеціально створена комісія оцінює знання та/або навички персоналу за допомогою контролюючих питань або форми для відповідей. Також можливе використання форми проєкту (індивідуального або групового), який необхідно буде захистити перед спеціальною комісією [5].

10. Професійна атестація є узагальнюючим методом, що може включати до себе інструменти та риси перелічених раніше методик. Керівництво підприємства або незалежна комісія проводить комплексну оцінку одного працівника, групи або усього колективу з метою визначити поточний рівень

знань, умінь та навичок, особистісні характеристики та розрахувати поточний та/або можливий кадровий потенціал підприємства.

Втім деякі з дослідників відзначають, що більшість з поширених методів оцінки кадрового потенціалу за усіх переваг залишаються суб'єктивними, адже результати оцінювання залежать від особистої думки експерту або працівника кадрової служби, від обраної методики, від обраних питань для тестувань та інтерв'ю тощо. І тому на деяких підприємствах запроваджується дещо інша методика оцінки, а саме т. зв. «кадровий аудит». Він має спільні риси з професійною атестацією, але усе ж є окремим і незалежним методом оцінки кадрового потенціалу.

Отже, кадровий аудит – комплексне довготривале дослідження системи кадрових ресурсів підприємства, що проводиться за допомогою оцінки забезпеченості організації кадрами необхідного рівня кваліфікації у необхідній кількості, а також відповідності кадрового складу до стратегічних цілей під-

приємства. Кадровий аудит вимірює здатність кадрового складу підприємства до змін, допомагає відокремити різні групи працівників та визначити їхній рівень мотивації, досліджує наявну корпоративну культуру і етику та зв'язки між членами колективу [6].

Кадровий аудит має бути постійним, безперервним, це процес, який триватиме з самого моменту прийому працівника на посаду (або навіть на співбесіді) і протягом усієї трудової діяльності. Також важливо усвідомити, що аудит не є певним екзаменом та дестабілізуючим фактором, що відволікає працівників від виконання обов'язків. В ідеалі кадровий аудит мають помічати та фіксувати тільки працівники кадрової служби та керівництво організації.

Ще на етапі успішного завершення співбесіди та процесу прийому на роботу має початися аналіз майбутнього працівника з точки зору т. зв. *soft skills* та *hard skills*, тобто особистісних та професійних навичок (рис. 3):



Рис. 3. Складові характеристики працівника підприємства (створено авторами)

Планування та контроль кадрової системи організації є базовими засадами принципу безперервності процесу кадрового аудиту, тому на підприємстві має бути запроваджений спеціальний механізм постійного оцінювання кадрів та їхнього трудового потенціалу. Усі заходи повинні носити постійний, а не моментний або періодичний характер.

Основні ступені цього механізму викладені у табл. 1.

Незалежний кадровий аудит при правильному використанні є ефективним інструментом оцінки стану кадрів підприємства та їхнього потенціалу, його доцільно буде застосовувати на підприємствах будь-якого розміру та форми господарювання, поєднуючи з внутрішніми методиками підприємства.

Механізм проведення кадрового аудиту підприємства

Вид діяльності підприємства	Напрямки та методики кадрового аудиту
Планування діяльності	Аналіз наявних ресурсів підприємства, умови господарювання, аналіз стратегії підприємства, формування приблизного списку потреби у кадрах
Підбір працівників	Аналіз реальних потреб у кадрах, використаних методик набору кадрів, оцінка діяльності HR-відділу
Набір працівників	Початок оцінювання кадрового складу, перші результати оцінки кадрового потенціалу організації
Адаптація кадрів	Аналіз внутрішніх зв'язків та клімату у колективі, кількість конфліктів та шляхи їх розв'язання
Створення систем стимулювання	Аналіз заробітної плати та її складових, наявність та розмір премій, відсутність сірих схем та чорної зарплати, гендерна рівність оплати праці
Рух працівників	Аналіз коефіцієнтів плинності кадрів: прийоми, звільнення, стабільність, підвищення та переміщення кадрів
Оцінка трудової діяльності	Аналіз вживаних на підприємстві методик атестації та оцінки кадрів, їх результатів та об'єктивності
Моніторинг колективу	Оцінка корпоративної культури та етики на підприємстві, психосоціальних умов усередині колективу, шляхів комунікації між працівниками та керівництвом
Розвиток кадрів	Аналіз існуючих систем навчання та підвищення кваліфікації, мотивація працівників до саморозвитку, аналіз системи оцінювання кадрів та її об'єктивності

(удосконалено авторами на основі [7])

Висновки. Кадровий потенціал є однією з важливих складових розвитку підприємства, адже впровадження будь-якої інноваційної технології або створення нового напрямку діяльності неможливе без здатності працівників використовувати свої здібності до навчання і розвитку, творчо і нестандартно мислити та впроваджувати інновації та нові ідеї у життя.

Але через те, що не існує двох абсолютно однакових людей, як і не існує двох ідентичних підприємств, дуже складно розробити єдиний алгоритм оцінки кадрового потенціалу. Існують різні методики та інструменти, які було узагальнено і детально розглянуто у даному дослідженні, але загальноживаним методикам бракує дуже важливого компонента – об'єктивності співробітників кадрових служб та керівництва підприємств.

Через це найбільш ефективним механізмом оцінки кадрового потенціалу авторами вважається проведення незалежного кадрового аудиту спеціалізованою аутсорсинговою фірмою. За таких умов оцінка буде

проведена об'єктивно та ефективно, і керівництво організації отримає професійно складений звіт з чіткими рекомендаціями стосовно шляхів підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Література

1. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації/ *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
2. Корнієнко В.Я., Засць В.В., Васильчук О.Ю., Семенюк В.В. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Наукові основи управління в гірництві» здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 184 «Гірництво». – Рівне: НУВГП, 2018. С. 13-14. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/9877/1/02-06-24.pdf>
3. Сайт «Підручники з економіки та економічних дисциплін» URL: <http://epi.cc.ua/krivaya-lorentsa-25535.html>
4. Електронний посібник «Підприємство як об'єкт та суб'єкт ринкових відносин» URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv>
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 324-334.
6. Сайт співтовариства кадровиків та спеціалістів з управління персоналом «HR Liga» URL:

<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=vie w&id=235>

7. Сайт «Бібліотека економіста» URL: <https://library.if.ua/book/45/3082.html>

References

1. Balabaniuk, Zh.M. (2011). Analiz pokaznykiv rukhu personalu orhanizatsii. Efektyvna ekonomika, (8). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
2. Korniienko, V.Ya., Zaiets V.V., Vasylychuk, O.Yu., & Semeniuk, V.V. (2018). Metodychni vkazivky do vykonannia praktychnykh robot z dystsypliny «Naukovi osnovy upravlinnia v hirnytstvi» zdobuvatschamy vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia spetsialnosti 184 «Hirnytstvo».

Rivne: NUVHP, p. 13-14. Retrieved from <https://ep3.nuwm.edu.ua/9877/1/02-06-24.pdf>

3. Sayt «Pidruchnyky z ekonomiky ta ekonomichnykh dystsyplin». Retrieved from <http://epi.cc.ua/krivaya-lorentsa-25535.html>.

4. Elektronnyy posibnyk «Pidpriemstvo yak obiekt ta subiekt rynkovykh vidnosyn». Retrieved from <https://sites.google.com/site/kostia03061992/planuvanna-obsagiv-dialnosti-pidpriemstv>.

5. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury,

6. . Sayt spivtovarystva kadrovykiv ta spetsialistiv z upravlinnia personalom «HR Liga». Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=vie w&id=235>

7. Sayt «Biblioteka ekonomista». Retrieved from <https://library.if.ua/book/45/3082.html>.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

M. H. Bielopolsky, D.E., Professor, O. V. Khadzhynova, D.E., Professor, A. V. Bessonova, Post-graduate student, Priazovsky State Technical University

Methods. The results were obtained through the application of the following methods: typology – when forming the components of the assessment of the personnel potential of the enterprise; classifications – when separating ways and methods of assessing personnel potential; classification – when describing separate methodological evaluation algorithms, graphic – when creating a system for researching the personnel potential of the enterprise.

Results. The main groups of methods and measures for evaluating the personnel potential of the enterprise are highlighted. The method of calculating economic and statistical indicators, which are fundamental in the system of personnel potential research, is revealed in detail. The evaluation toolkit is summarized and the essence of each of the methods used in it is explained in detail. The theoretical and practical foundations of personnel audit have been revealed and the algorithm of its conduct has been improved to a great extent.

Novelty. In the course of the research, the authors created a single and universal system for researching the personnel potential of the enterprise, which contains the necessary stages of its assessment, tools that are basic in the process of analyzing the personnel potential, as well as a separate block with the calculation method of each tool. The essence, advantages, and disadvantages of the most common and commonly used methods of assessing personnel potential are revealed. During the study of the «personnel audit» category, the mechanism for conducting it was improved to a large extent. A general scheme of the components necessary to create the characteristics of each employee of the enterprise as a qualified specialist was developed.

Practical value. Due to the lack of a unified approach to the assessment of personnel potential, an author's system of its research was created, which includes different variations of methods and tools that can be used by employees of personnel services and agencies. The authors improved the mechanism for conducting an organization's personnel audit, which will allow its use at any enterprise or when conducting an independent assessment.

Keywords: personnel, personnel potential, personnel resources, motivation, adaptation, personnel audit, evaluation of personnel potential, Lorenz curve, personnel qualification, personnel management.

Надійшла до редакції 31.10.22 р.