

УДК 331.522

**Безземельна Т.О.***кандидат економічних наук, доцент  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя***Стрілько Я.С.***кандидат наук з державного управління, доцент  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя*

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### METHODOLOGICAL INSTRUMENT FOR ASSESSMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' PERSONNEL POTENTIAL

#### АНОТАЦІЯ

У статті розроблено методику оцінювання кадрового потенціалу персоналу промислового підприємства, яка передбачає оцінювання загальної результативності кадрового потенціалу та визначення спеціальних показників кадрового потенціалу. Загальні показники характеризують ефективність використання кадрового потенціалу в цілому. Спеціальні показники характеризують стан, структуру та якість кадрового потенціалу в цілому та по елементах. Інтегральний коефіцієнт розраховується на основі кваліметричного підходу.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, методика дослідження, загальні показники оцінки, спеціальні показники оцінки, інтегральний коефіцієнт, кваліметричний підхід.

#### АННОТАЦИЯ

В статье предложена методика оценки кадрового потенциала персонала промышленного предприятия, которая предусматривает оценку общей результативности кадрового потенциала и определение специальных показателей кадрового потенциала. Общие показатели характеризуют эффективность использования кадрового потенциала в целом. Специальные показатели характеризуют состояние, структуру и качество кадрового потенциала в целом и по элементам. Интегральный коэффициент рассчитывается на основе кваліметрического подхода.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, методика исследования, общие показатели оценки, специальные показатели оценки, интегральный коэффициент, кваліметрический подход.

#### ANNOTATION

The article develops a methodology for assessing the personnel potential of the industrial enterprise, which involves evaluating the overall effectiveness of the personnel potential and determining the specific indicators of the personnel potential. General indicators characterize the effectiveness of the use of human resources. Special indicators characterize the status, structure and quality of personnel potential in terms of elements. The integral coefficient is calculated on the basis of the qualimetric approach.

**Keywords:** personnel potential, research methodology, general evaluation indicators, special evaluation indicators, integral coefficient, qualimetric approach.

**Постановка проблеми.** Забезпечення якісного оцінювання кадрового потенціалу є одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства. Метою такого оцінювання повинно бути визначення ступеня використання трудового потенціалу працівника на даному робочому місці та виявлення можливостей розвитку його потенціалу, оцінювання рівня його готовності до ефективної роботи. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства слугує підґрунтям для визначення потреби у навчанні, його спрямова-

ності, заходів щодо розвитку персоналу, визначення перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню сутності, підходів до формування та прийомів управління кадровим потенціалом присвячено багато наукових праць іноземних і вітчизняних учених, серед яких: Т.В. Білорус, Н.І. Верхоглядова, В.Ю. Горбоконь, В.М. Гриньова, І.О. Джаїн, Н.А. Іваннікова, О.В. Лаврінченко, А.І. Писаревська та ін. Проте важливим завданням управління кадровим потенціалом є розроблення комплексу показників, які спроможні достатньо повно його оцінювати. Показники для оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства повинні вибиратися, враховуючи умови функціонування підприємства, рівень управління, на якому здійснюється оцінювання, цілі оцінювання тощо.

**Мета статті** полягає у складанні методики оцінювання кадрового персоналу промислового підприємства на основі використання загальних та спеціальних методів дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до визначення Економічного енциклопедичного словника, «потенціал» як економічна категорія становить наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [1]. Поняття «управління кадровим потенціалом» наближається до поняття «управління людськими ресурсами» та означає цілеспрямований вплив на людину для отримання максимального результату від її діяльності з урахуванням удосконалення технології виробництва, організації виробництва та праці з їх орієнтацією на можливість працівника та його інтереси.

Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію у даній організації [2, с. 370]. Для управління кадровим потенціалом необхідно знати, який кадровий потенціал має підприємство, в якому напрямі його розвивати та як закріпити персонал із високим потенціалом. Аналіз наукових праць із даної

проблематики дав змогу зробити висновок, що нині не існує єдиного підходу до кількості та якості показників, які необхідно включати до складу кадрового потенціалу.

Пропонована нами методика оцінювання кадрового потенціалу передбачає:

– на першому етапі оцінювання загальної результативності кадрового потенціалу. Інформаційною базою обчислення загальних показників оцінки кадрового потенціалу є форми №№ 1–5 фінансової звітності підприємства;

– на другому етапі визначення спеціальних показників кадрового потенціалу, що дають підстави для аналізу складових елементів кадрового потенціалу. Процес розрахунку

даних показників вимагає використання бухгалтерської, управлінської, статистичної документації.

Зміст та характеристики загальних і спеціальних показників оцінювання кадрового потенціалу зведено у табл. 1.

Для деяких показників у табл. 1 не вказано формулу розрахунку, тому зупинимося на методиці їх визначення більш докладно. Для оцінювання показника емоційної стійкості можна використовувати шкалу професійного стресу Дж. Грінберга, що дає змогу дослідити рівень стійкості до стресу кожного з членів колективу й оцінити стійкість до стресу групи у цілому. Для визначення показника необхідно

Таблиця 1

## Загальні та спеціальні показники оцінювання кадрового потенціалу

Назва показника	Формула показника	Зміст показника
<b>1. Загальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства</b>		
Прибутковість персоналу підприємства (ППП), од.	$ППП = ЧП \div ФЗП$ , де ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.; ФЗП – фонд заробітної плати, грн.	Показує суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у персонал.
Зарплатоємність продукції (ЗЄП)	$ЗЄП = ЗП \div В$ , де ЗП – загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями), сплачена за звітний період, грн.; В – виторг від реалізації, грн.	Показує загальну залежність фірми від залученого персоналу.
Темп зростання заробітної плати (ТЗЗП), %	$ТЗЗП = (ЗП_1 - ЗП_0) \div ЗП_0$ де ЗП <sub>1</sub> і ЗП <sub>0</sub> – відповідно, заробітна плата по підприємству у звітному й базовому періодах, грн.	Показує динаміку змін фонду заробітної плати по підприємству.
Питома вага витрат на персонал у валових витратах (КВП), од.	$КВП = ВП \div ВВ$ , де ВП – витрати на персонал, грн.; ВВ – валові витрати, грн.	Показує вагомість витрат на персонал у структурі витрат підприємства.
<b>2. Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства</b>		
<b>2.1. Рух персоналу</b>		
Коефіцієнт із прийому кадрів (КПК), од.	$КПК = ПК \div ФЧПк$ , де ПК – кадри, що прибули протягом періоду, осіб; ФЧПк – фактична чисельність працівників на кінець періоду, осіб.	Описують динаміку руху кадрів на підприємстві.
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	$КВК = ВК \div ФЧПп$ , де ВК – кадри, що вибули протягом періоду, осіб; ФЧПп – фактична чисельність працівників на початок періоду, осіб.	
Коефіцієнт з обороту (КО), од.	$КО = ПК \div ВК$	
Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.	$КВ = Чп \div ФЧП$ , де Чп – чисельність працівників працездатного віку, осіб.	Показує питому вагу працівників працездатного віку.
<b>2.2. Психофізіологічний складник кадрового потенціалу</b>		
Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од.	$СЗП = 1 - (Кллг \div Клг)$ , де Кллг – кількість людино-годин хвороби працівників підприємства; Клг – загальна кількість відпрацьованих людино-годин за досліджуваний період.	Показує втрати ефективного фонду часу через тимчасову втрату працездатності.
Показник травматизму (ТП), %	$ТП = ФЧПт \div ФЧП$ , де ФЧПт – кількість працівників, що отримали виробничі травми, осіб; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Показує рівень безпеки виробництва.
Питома вага працюючих у шкідливих умовах (Пшу), %	$Пшу = ФЗПшу \div ФЧП$ , де ФЗПшу – кількість осіб, що працюють у шкідливих умовах праці, осіб.	Описують відносний рівень складності умов праці.
Показник емоційної стійкості, ум. од.	Визначається експертним шляхом.	Відображає стійкість працівника(-ів) до стресів.

2.3. Професійно-кваліфікаційний складник кадрового потенціалу		
Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства (ПКп), од.	$ПКп = \Phi ЧПпк \div \Phi ЧП$ , де $\Phi ЧПпк$ – кількість працівників підприємства, що пройшли підготовку і перепідготовку за період, осіб.	Показує рівень підвищення кваліфікації персоналу за період оцінки.
Показник рівня освіти працівників підприємства (РОп)	$РОп = \Phi ЧПоі \div \Phi ЧП$ , де $\Phi ЧПоі$ – кількість працівників, що мають освіту і-го рівня (середня, вища, вчений ступінь, практика та їх незавершені форми), осіб.	Характеризує якість та рівень кваліфікації працівників.
Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %	$ПЗО = ОН \div \Phi ЧП$ , де $ОН$ – чисельність осіб, що навчаються, осіб.	Показує частку співробітників підприємства, що навчаються.
Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од.	$КПР = ЧПР \div \Phi ЧП$ , де $ЧПР$ – чисельність працівників, які здобули нові спеціальності, осіб.	Показує частку співробітників, яких було навчено новим професіям безпосередньо на виробництві або у навчальних закладах.
2.4. Соціальний складник кадрового потенціалу		
Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.	$КСК = 1 - (ЗЧзв \div \Phi ЧП)$ , де $ЗЧзв$ – загальна чисельність працівників підприємства, звільнених за досліджуваній період через усі причини, осіб.	Показує стабільність колективу підприємства.
Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), %	$A = НПЧр \div \Phi РЧ$ , де $НПЧр$ – непродуктивно витрачений час через поважні й неповажні причини, зокрема прогули, запізнення, хвороби, з ініціативи працівника, год.; $\Phi РЧ$ – фонд робочого часу, год.	Показує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками, характеризує ступінь соціального клімату, завантаженості працівника.
Лояльність персоналу	Визначається експертним шляхом	Характеризує відношення до праці.
Показник соціально-психологічного клімату, од.	Визначається шляхом соціологічного анкетування	Описує відносини між працівниками в колективі.
2.5. Мотиваційний складник кадрового потенціалу		
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	$РДП = ЗПп \div ЗПк$ , де $ЗПп$ – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; $ЗПк$ – середня заробітна плата у найвпливовішого конкурента, грн.	Порівнює середній заріток працівника підприємства з найвищим галузевим показником.
Коефіцієнт плинності кадрів (КПлК), од.	$КПлК = ЧЗПвб \div \Phi ЧП$ , де $ЧЗПвб$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, осіб.	Характеризує задоволеність працівників умовами праці.
Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.	$КПВ = ЧНП \div \Phi ЧП$ , де $ЧНП$ – чисельність працівників, що були представлені до отримання нагород, почесних звань тощо.	Показує частку співробітників, праця яких отримала суспільне визнання.
Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників (КВВ), од.	$КВВ = ЧВН \div \Phi ЧП$ , де $ЧВН$ – чисельність працівників, підвищених по службі внаслідок визнання їхніх заслуг, осіб.	Показує частку співробітників, що отримали підвищення по службі.
2.6. Організаційний складник кадрового потенціалу		
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	$ПВЧ = ФВЧ \div \Phi РЧ$ , де $ФВЧ$ – фактично відпрацьований час, год.; $\Phi РЧ$ – фонд робочого часу.	Показує ефективність використання робочого часу.
Втрати робочого часу (ВРЧ), год.	$ВРЧ = ВРЧ \div \Phi РЧ$ , де $ВРЧ$ – втрати робочого часу, зокрема з ініціативи працівника й підприємства, год.	Показує резерв ефективного робочого часу.
Коефіцієнт регламентації праці	$K_{рег} = \frac{D_p}{D_o(1-H_{\phi})}$ , де $D_p$ – чисельність персоналу із затвердженими функціональними положеннями; $D_o$ – загальна чисельність персоналу; $H_{\phi}$ – питома вага невластивих функцій.	Показує питому вагу персоналу з затвердженими функціональними положеннями.
Коефіцієнт інформованості управлінського персоналу	$K_i = \sum \frac{I_i}{H_{ni}}$ , де $I_i$ – наявність і-го джерела інформації; $H_{ni}$ – нормативна потреба в і-му виді законодавчої, методичної, комерційної інформації.	Показує рівень забезпечення управлінського персоналу певними інформаційними джерелами.

Джерело: складено авторами за [3, с. 65]

додати отримані результати та поділити їх на п'ятнадцять. Чим вищий бал, тим вищий рівень професійного стресу [4].

Для оцінювання лояльності персоналу можна використовувати методику «Опитувальник організаційної лояльності» (Organizational commitment questionnaire), запропоновану Ліманом Портером і його колегами (R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers) у 1979 р. Існує декілька російськомовних варіантів опитувальника, наприклад переклад М.І. Магури [5, с. 49] або переклад, опублікований у книзі К.В. Харського [6, с. 471–473], проте більш удалим вважаємо варіант В. Доміняка [7]. Ця методика завдяки її прозорості добре працює за анонімних досліджень. Проте вона не дає відповіді, хто саме лояльний, а хто ні, а також не визначає причини відповідного відношення до компанії. Використовувати методику можна, якщо потрібно одержати загальну картину по компанії й окремим підрозділам, а також для оцінювання її динаміки.

Нормативними показниками, з якими можна порівняти отримані результати, можна використовувати значення, набуті у процесі дослідження 560 респондентів (табл. 2).

Отримані в ході опитування показники лояльності аналізуються за різними параметрами, такими як вік, стать, посадовий статус, стаж працівників узагалі й у даній організації зокрема, а також із використанням внутрішньоорганізаційної сегментації співробітників. Показники лояльності порівнюються з аналогічними показниками минулих періодів та нормативними значеннями.

Для оцінювання стану соціально-психологічного клімату в колективі можна використовувати методику, яка дає можливість діагностувати такі показники: 1) загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості); 2) оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату).

Для цього учасникам опитування пропонується заповнити табл. 3 та за семибальною шкалою оцінити дійсний і бажаний рівень прояву певних характеристик соціально-психологічного клімату.

Позначкою «Х» необхідно вказати, наскільки кожна з характеристик притаманна досліджуваному колективу сьогодні, а позначкою «О» –

Таблиця 2

## Нормативні значення для методики «Опитувальник організаційної лояльності» [4, с. 293]

Показники	Середнє значення	Стандартне відхилення
У цілому (n=560)	4,5	0,93
Чоловіки (n=130)	4,5	0,96
Жінки (n=297)	4,4	0,91
Рядові співробітники (n=278)	4,4	0,87
Менеджери середньої ланки (n=70)	4,6	0,81
Топ-менеджери (n=25)	5,0	0,93

Таблиця 3

## Оцінка характеристик роботи в житті трудового колективу [8, с. 293]

№ з/п	Характеристики роботи в житті колективу	Шкала визначення ступеню характеристики						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Можливість у рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт							
2	Можливість у межах визначених термінів установлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання							
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу							
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності							
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі							
6	Задоволеність стосунками з керівником							
7	Можливість проявити свої ділові якості							
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень							
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей							
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей							
11	Отримання чітких однозначних завдань							
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником							
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою							
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі							
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником							

бажане місце характеристики, яке вона мала б займати в роботі та в житті колективу. Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$M = \frac{X}{O}$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі [8, с. 292–294].

Отже, аналіз загальних показників повинен допомогти зробити висновок про ефективність використання кадрового потенціалу в цілому. Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу характеризують стан, структуру та якість кадрового потенціалу в цілому та по елементах.

Узагальнюючим показником стану, структури та якості кадрового потенціалу є інтегральний коефіцієнт, який розраховується на основі кваліметричного підходу за формулою:

$$K_{int} = \sum_{i=1}^N K_i \times \kappa_i,$$

де  $K_i$  – інтегральний показник, що характеризує кожний складник кадрового потенціалу підприємства;

$\kappa_i$  – ваговий коефіцієнт і-го складника кадрового потенціалу підприємства;

$N$  – кількість складників кадрового потенціалу підприємства.

Вагові коефіцієнти складників кадрового потенціалу та показників, що до них належать, наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Вагові коефіцієнти складників кадрового потенціалу, що використовуються для визначення інтегрального показника**

Показники	Ваговий коефіцієнт
<b>1. Рух персоналу</b>	<b>0,20</b>
Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од.	0,25
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	0,25
Коефіцієнт з обороту (КО), од.	0,25
Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.	0,25
Разом	1,00
<b>2. Психофізіологічний складник кадрового потенціалу</b>	<b>0,15</b>
Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од.	0,30
Показник травматизму (ТП), %	0,25
Питома вага працюючих у шкідливих умовах ( $\Pi_{шв}$ ), %	0,25
Показник емоційної стійкості, ум. од.	0,20
Разом	1,00
<b>3. Професійно-кваліфікаційний складник кадрового потенціалу</b>	<b>0,25</b>
Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства (ППК <sub>п</sub> ), од.	0,30
Показник рівня освіти працівників підприємства (РО <sub>п</sub> )	0,30
Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %	0,15
Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од.	0,25
Разом	1,00
<b>4. Соціальний складник кадрового потенціалу</b>	<b>0,10</b>
Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.	0,25
Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), %	0,25
Лояльність персоналу	0,25
Показник соціально-психологічного клімату, од.	0,25
Разом	1,00
<b>5. Мотиваційний складник кадрового потенціалу</b>	<b>0,20</b>
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	0,25
Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), од.	0,25
Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.	0,25
Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників (КВВ), од.	0,25
Разом	1,00
<b>6. Організаційний складник кадрового потенціалу</b>	<b>0,10</b>
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	0,25
Втрати робочого часу (ВРЧ), год.	0,25
Коефіцієнт регламентації праці	0,25
Коефіцієнт інформованості управлінського персоналу	0,25
Разом	1,00
<b>Інтегральний показник</b>	<b>1,00</b>

Джерело: складено авторами на основі думок експертів

Оцінка кожного фактору визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінка кожного параметра – як сума добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінка за об'єкт – як сума оцінок параметрів. Необхідно зауважити, що найчастіше використовуються оцінки в межах 0–1, що дає змогу орієнтуватися на класичну (в системі ECTS) шкалу оцінювання.

**Висновки.** Авторська методика оцінювання кадрового персоналу підприємства передбачає: оцінювання загальної результативності кадрового потенціалу за допомогою загальних показників (прибутковість персоналу, зарплатоємність продукції, темп зростання заробітної плати, питома вага витрат на персонал у валових витратах) та розрахунок інтегрального показника, що характеризує стан, структуру та якість кадрового потенціалу по елементах (рух персоналу, психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, мотиваційний, організаційний складники). Наведена система показників найбільш точно характеризує рівень кадрового потенціалу підприємства, але вимірювання якісних показників часто ускладнюється через суб'єктивність оцінок. Пошуки

методичних прийомів, що зменшують рівень суб'єктивізму оцінок, можна розглядати як перспективу подальших розвідок у цьому напрямі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічний енциклопедичний словник. Потенціал. URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/5664.html>.
2. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М.: КноРус, 2008. 512 с.
3. Горбоконе В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
4. Заочний семінар-тренінг на тему: «Управління стресом у професійній діяльності»; Головне управління юстиції у Дніпропетровській області, Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ – Дніпропетровськ, 2012. 22 с.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: Интел-Синтез, 2001. 376 с.
6. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. 496 с.
7. Опросник организационной лояльности Л. Портера / Официальный сайт В. Доминьяка. URL: <http://доминьяк.рф/lrc/locs.html>.
8. Карамушка Л.М. Психология управления: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.