

4.6 Management effectiveness of the process of personnel potential formation

Важливим механізмом розвитку підприємства є його працівники. Це зумовлює потребу у виокремленні у складі потенціалу такої складової як кадровий потенціал. Він відображає сукупність здібностей і можливостей персоналу досягати поточні і стратегічні цілі розвитку підприємства, і тим самим створюють можливості використання інших складових елементів потенціалу.

Однією із особливостей кадрового потенціалу підприємства є його мобільність і непередбачуваність, бо працівників не можна вважати пасивним об'єктом управління. Вони досить активно змінюють свої особистісні та професійні характеристики, можуть відмовитися від умов застосування своєї працю, володіють правом обговорення з керівництвом рівня винагороди за неї. Крім того, працівники можуть несумлінно відноситися до виконання службових обов'язків, звільнятися з посади за власним бажанням і т.д., що обмежує процес управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал знаходиться під впливом факторів внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, тобто макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових і т.д. Це зумовлює різноманітність показників для його оцінювання. [167]

Характеристику кадрового потенціалу можна здійснити за допомогою кількісних і якісних показників. До складу кількісних показники відносять: чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційний склад та статевовікову структуру; середній вік працівників; середній стаж роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді; коефіцієнти руху працівників; забезпеченість підприємства працівниками і т.п. [166, 169] (табл. 1).

Таблиця 1

Кількісні показники оцінки кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства (КС), ос.	$КС = \frac{\Phi\text{ЧП}}{З\text{ЧП}},$ де $\Phi\text{ЧП}$ – фактична чисельність працівників, ос. ; $З\text{ЧП}$ – загальна чисельність працівників (штатних, поза-штатних, сумісників), ос.	Характеризує чисельну стабільність кадрового складу підприємства
Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од.	$КПК = \frac{\text{ПК}}{\Phi\text{ЧПк}},$ де ПК – кадри, що прибули протягом періоду, ос. ; $\Phi\text{ЧПк}$ – фактична чисельність працівників на кінець періоду, ос.	Описують динаміку руху кадрів на підприємстві
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	$КВК = \frac{\text{ВК}}{\Phi\text{ЧПп}},$ де ВК – кадри, що вибули протягом періоду, ос. ; $\Phi\text{ЧПп}$ – фактична чисельність працівників на початок періоду, ос.	
Коефіцієнт з обороту (КО), од.	$КО = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}$	
Середній вік працівників підприємства (СВП), років	$\text{СВП} = \frac{\text{СВП}}{\Phi\text{ЧП}},$ де СВП – сумарний вік працівників, років.	Характеризує вікову демографію підприємства
Коефіцієнт гендерної рівності (КГР), од.	$\text{КГР} = \frac{Кч}{Кж},$ де Кч – кількість працюючих чоловіків, ос. ; Кж – кількість працюючих жінок, ос.	Характеризує співвідношення чоловіків і жінок у кількісному складі кадрів підприємства
Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.	$\text{КВ} = \frac{\text{Чп}}{\Phi\text{ЧП}},$ де Чп – чисельність працівників працездатного віку, ос.	Показує питому вагу працівників працездатного віку

Серед якісних показників можна виділити наступні: організаційна складова кадрового потенціалу (табл. 2); професійно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (табл. 3); соціальна складова кадрового потенціалу (табл. 4); мотиваційна складова кадрового потенціалу (табл. 5); психофізіологічна складова кадрового потенціалу (табл. 6) [168].

Таблиця 2

Організаційна складова кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	$ПВЧ = \frac{ФВЧ}{ФРЧ},$ де ФВЧ – фактично відпрацьований час, год.; ФРЧ – фактично робочий час, год.	Показує ефективність використання робочого часу
Середня тривалість робочого дня (СТРД), год.	$СТРД = \frac{ФВЧ}{Дні},$ де Дні – кількість днів у періоді	Показує інтенсивність використання робочого часу
Частка понаднормово відпрацьованого часу у фактичному (ПНЧ), од.	$ПНЧ = \frac{ПНЧ}{ФВЧ},$ де ПНЧ – час, відпрацьований понаднормово, год.	
Втрати робочого часу (ВРЧ), год.	$ВРЧ = \frac{ВРЧ}{ФРЧ},$ де ВРЧ – втрати робочого часу, у т. ч. з ініціативи працівника і підприємства, год.	Показує резерв ефективного робочого часу
Середні втрати робочого часу на 1 працівника (СВРЧ), год.	$СВРЧ = \frac{ВРЧ}{ФЧП}$	
Коефіцієнт змінності праці робітників (КЗ), од.	$КЗ = \frac{ФВЧд}{ЧР_{\max}},$ де ФВЧд – фактично відпрацьований час за добу, людино-годин; ЧР _{макс} – чисельність робітників, що працюють максимально завантажену зміну, ос.	Показує добову ефективність використання праці робітників
Коефіцієнт привілейованості (КПр), од.	$КПр = \frac{ЧПГ}{ФЧП},$ де ЧПГ – чисельність працівників, що користуються привілеями гнучкого місця і графіка роботи, ос.	Показує частку працівників, що мають особливі умови праці

Індивідуально-кваліфікаційний потенціал працівника вказує на професійні характеристики, які відображаються у кваліфікаційних довідниках посад. За допомогою індивідуальних професійних характеристик описують [165]:

- професійний досвід працівника, який нагромаджений ним протягом тривалого часу;
- соціально-психологічні дані особистості, які мають відношення до професійної діяльності (ініціативність, комунікабельність, самоконтроль, здатність до навчання і розвитку, виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей та ін.;
- конкурентоспроможність працівника, як рівень розвитку здібностей, які використовуються ним у професійній роботі.

Таблиця 3

Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
Показник кадрового складу підприємства (КС), од.	$КС = \frac{ФЧП_{сп}}{ФЧП_{р}},$ де ФЧП _{сп} – чисельність спеціалістів на підприємстві, ос. ; ФЧП _р – чисельність робітників на підприємстві, ос.	Показує структуру персоналу підприємства
Середній стаж керівних осіб (ССКО), років	$ССКО = \frac{ЗСКО}{ФЧКО},$ де ЗСКО – загальний стаж керівних осіб, років; ФЧКО – фактична кількість керівних осіб, ос.	Характеризує рівень компетентності кадрів керівного складу підприємства
Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства (ППКп), од.	$ППКп = \frac{ФЧП_{ппк}}{ФЧП},$ де ФЧП _{ппк} – кількість працівників підприємства, що пройшли підготовку і перепідготовку за період, ос.	Показує рівень підвищення кваліфікації персоналу за період оцінки
Показник самореалізації та професійного росту (ПСПр), од.	Визначається шляхом соціологічного анкетування	Відображає ступінь самовдоволення працівника
Показник професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства (ПКСп), ос.	$ПКСп = \frac{(ФЧП_{спi} + ФЧП_{рі})}{ФЧП},$ де ФЧП _{спi} – чисельність спеціалістів підприємства i-ї категорії, ос. ; ФЧП _{рі} – чисельність робітників підприємства i-ї категорії, ос. ;	Характеризує кваліфікаційний рівень працівників
Кількість сумісників, ос.	-	Показує кількість осіб, що фактично навчаються або працюють за іншими професіями
Показник рівня освіти працівників підприємства (РОп)	$РОп = \frac{ФЧП_{oi}}{ФЧП},$ де ФЧП _{oi} – кількість працівників, що мають освіту i-го рівня (середня, вища, вчений ступінь, практика та їх незавершені форми), ос.	Характеризує якість та рівень кваліфікації працівників
Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %	$ПЗО = \frac{ОН}{ФЧП} \times 100\%,$ де ОН – чисельність осіб, що навчаються, ос.	Показує частку співробітників підприємства, що навчаються
Коефіцієнт професійного розвитку (КПР), од.	$КПР = \frac{ЧПР}{ФЧП},$ де ЧПР – чисельність працівників, які здобули нові спеціальності, ос.	Показує частку співробітників, яких було навчено новим професіям безпосередньо на виробництві або у навчальних закладах
Коефіцієнт творчої активності (КТА), од.	$КТА = \frac{ЧП_{рац}}{Врац},$ де ЧП _{рац} – чистий прибуток (або чиста економія), отриманий від упровадження раціоналізаторських пропозицій за період, грн.; Врац – витрати, пов'язані з розробкою, апробацією, впровадженням продуктів творчої діяльності персоналу підприємства, грн.	Показує ефективність ведення творчої діяльності працівників підприємства та науково-технічний прогрес на підприємстві

Таблиця 4

Соціальна складова кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
Соціальна складова кадрового потенціалу		
Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.	$КСК = 1 - \frac{ЗЧ_{зв}}{ФЧП},$ де ЗЧ _{зв} – загальна чисельність працівників підприємства, звільнених за досліджуваний період через усі причини, ос.	Показує стабільність колективу підприємства
Кількість запізень на роботу, од.	-	Характеризують дисциплінованість персоналу
Кількість прогулів, дні	-	
Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), %	$А = \frac{НПЧр}{ФРЧ} \times 100\%,$ де НПЧр – непродуктивно витрачений час через поважні і неповажні причини, у т. ч. прогули, запізнення, хвороби, з ініціативи працівника, год.; ФРЧ – фонд робочого часу, год.	Показує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками; характеризує ступінь соціального клімату, завантаженості працівника
Надійність персоналу	Визначається експертним шляхом	Характеризує відношення до праці
Коефіцієнт трудової участі	Визначається експертним шляхом	
Кількість скарг, од.	-	Характеризує конфліктність колективу
Кількість конфліктів у колективі, од.	-	Характеризує психологічну напруженість у колективі
Показник конфліктності (ПК), од.	$ПК = \frac{ЧК}{ФРЧ},$ де ЧК – час, витрачений на вирішення конфліктів, год.	
Показник соціально-психологічного клімату, од.	Визначається шляхом соціологічного анкетування	Описує відносини між працівниками в колективі

Таблиця 5

Мотиваційна складова кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
1	2	3
Середня заробітна плата одного працівника (СЗПП), грн.	$СЗПП = \frac{ФОП}{ФЧП},$ де ФОП – фонд оплати праці на підприємстві, грн.	Показує середній заробіток працівника підприємства

Продовження табл. 5

1	2	3
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	$РДП = \frac{ЗПп}{ЗПг},$ де ЗПп – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; ЗПг – середня заробітна плата у даній галузі по країні, грн.	Порівнює середній заробіток працівника підприємства із аналогічним галузевим показником
Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці (КДЗП), %	$КДЗП = \frac{ДЗП}{ФОП} \times 100\%,$ де ДЗП – додаткова заробітна плата працівників, грн.;	Показує вагомість додаткової заробітної плати у фонді оплати праці
Показник демотивації праці (ПДМ), %	$ПДМ = \frac{ШС}{ФОП} \times 100\%,$ де ШС – сума штрафних санкцій, грн.	Показує відносну величину втраченої винагороди працівників
Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), од.	$КПК = \frac{ЧЗПвб}{ФЧП},$ де ЧЗПвб – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, ос.	Характеризує задоволеність працівників умовами праці
Коефіцієнт задоволеності праці працівників (КЗПП), %	$КЗПП = \frac{ЧЗП}{ФЧП} \times 100\%,$ де ЧЗП – чисельність працівників, задоволених своєю роботою, ос. ;	Характеризує ступінь загальної задоволеності мотивів працівників до роботи
Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної праці (КВЗП), од. (%)	$КВЗП = \frac{ФЧП - ЧПЗ}{ФЧП} \times 100\%,$ де ЧПЗ – чисельність працівників, яким не виплачена зарплата, ос.	Показує частку працівників, яким не виплачено зарплату
Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутку підприємства (КУП), од.	$КУП = \frac{ПП}{ЧП},$ де ПП – прибуток підприємства, розподілений серед працівників підприємства, грн.	Показує частку прибутку підприємства, розподілену між співробітниками фірми
Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.	$КПВ = \frac{ЧНП}{ФЧП},$ 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.	$КВВ = \frac{ЧВН}{ФЧП},$ де ЧВН – чисельність працівників, підвищених по службі внаслідок визнання їхніх заслуг, ос.	Показує частку співробітників, що отримали підвищення по службі

Таблиця 6

Психофізіологічна складова кадрового потенціалу

Назва показника, одиниці виміру	Формула для розрахунку показника	Зміст показника
1	2	3
Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од.	$СЗП = 1 - \frac{Кллг}{Клг}$ 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), дн./ос.	$ТП = \frac{ДТп}{ФЧПт}$ де ДТп – кількість днів, вилучених з ефективного фонду робочого часу, дн.; ФЧПт – кількість працівників, що отримали виробничі травми, ос.	Показує рівень безпеки виробництва
Кількість профзахворювань, од.	-	Кількість профзахворювань, набутих працівниками за оцінюваний період
Витрати по листкам непрацездатності, грн.	-	Показує рівень соціальної захищеності працівників
Питома вага працюючих у шкідливих умовах (Пшу), ос.	$Пшу = \frac{ФЧПшу}{ФЧП}$ де ФЧПшу – кількість осіб, що працюють у шкідливих умовах праці, ос. ;	Описують відносний рівень складності умов праці
Показник емоційної стійкості, ум. од.	Визначається експертним шляхом	Відображає стійкість працівника(-ів) до стресів

Зміна величини кадрового потенціалу може відбутися через рух працівників у зв'язку з прийом чи звільненням; зміну рівня кваліфікації (зниження за рахунок старіння знань, втрату вмінь, навичок або підвищення); зміною мотивації працівників; виникнення конфліктів у колективі тощо.

Інколи буває, що використання кадрового потенціалу не впливає позитивно на ведення бізнесу. Це пов'язано з виплатою заробітної плати тим особам праця яких є неефективною. За цих умов працівники не беруть участі у процесі досягнення цілей функціонування підприємства.

Кадровий потенціал підприємства можна охарактеризувати за допомогою різних кількісних і якісних показників, склад яких встановлює експерт. Оцінювання кадрового потенціалу у вартісних характеристиках особливо є

важливим для власника підприємства. Воно дозволяє отримати інформацію щодо відповідності здібностей працівників і витрат на їх підбір, навчання та розвиток.

Вартісне оцінювання кадрового потенціалу є важливим етапом процесів формування та оцінювання потенціалу підприємства у цілому. У ході дослідження вирішуються такі завдання [165]:

- оцінити вплив кадрового потенціалу на підвищення чи зниження сукупного потенціалу підприємства;
- оцінити вплив кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства;
- оцінити обсяг витрат, які потрібно понести для проведення змін у кадровому потенціалі у випадку антикризового чи інноваційного управління, реструктуризації підприємства,

Незважаючи на те, що науковці наголошують на потребі оцінювання кадрового потенціалу підприємства, підходи до процесу оцінювання можна вважати об'єктом дискусій. Це пояснюється існуванням досить великої кількості суб'єктивних характеристик, що формує значний суб'єктивізм самої оцінки.

Опрацювання літератури дозволяє стверджувати, що оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на підставі розрахунку фактичних і потенційних витратами на його формування. Сюди включають фактичні витрати на оплату праці, соціальне забезпечення працівників, витрати на створення необхідних умов праці, витрати на підбір, адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації і т.п.

Іншим можливим способом оцінювання кадрового потенціалу є застосування «методу можливої собівартості». Застосування цього методу передбачає застосування адміністрацією «внутрішнього аукціону», у ході якого «лотами» є усі працівники, а «покупцями» – керівники відділів. Якщо здібності, навички та уміння працівника не користується попитом, то його вартість вважається нульовою, а сума вартостей всіх інших працівників відображає вартість кадрового потенціалу.

Інколи при оцінюванні кадрового потенціалу визначають реальну вигоду, яку може одержати підприємство від результату праці своїх працівників. Така вигода відповідає рівню капіталізації частини прибутку, яка створюється такою працею.

При оцінюванні стану кадрового потенціалу ТОВ «ФК Магнат» пропонуємо використовувати коефіцієнт персонального гудвілу працівника. Він має відображати здатність конкретного працівника виконувати певні функції та вирішувати певні завдання. До основних факторів, які визначають персональний гудвіл можна віднести: його професійний рівень, компетентність, соціально-психологічні характеристики, які впливають на професійну діяльність. Конкретний перелік факторів, які потрібно враховувати при визначенні коефіцієнта персонального гудвілу працівника визначаються специфікою ведення бізнесу. При застосуванні такого методу оцінювання кадрового потенціалу необхідно визначати як суму добутків місячної заробітної плати кожного працівника на коефіцієнт його персонального гудвілу.

З метою визначення коефіцієнтів персонального гудвілу пропонуємо ТОВ «ФК Магнат» використовувати методи бальної оцінки. При цьому фактори-критерії можна оцінювати, виходячи із суб'єктивних міркувань за шкалою, яка має чотири рівні градації: дуже низький рівень – 0-10 балів, низький рівень – 11-30 балів, середній рівень – 31-50 балів, високий рівень – 51-100 балів. Спочатку оцінюють кожен фактор зокрема, а потім додаючи кількісне значення кожного із факторів з врахуванням його важливості, кожен із працівників отримує підсумкову бальну оцінку. При зіставленні її з максимально можливою, отримують значення коефіцієнту персонального гудвілу.

Для оцінювання коефіцієнтів персонального гудвілу пропонується застосовувати методи соціометричного обстеження, психодіагностичних процедур, кваліфікаційного тестування членів колективу за різними критеріями. Їх характеристика подана у [166].

За допомогою соціометричного обстеження можна встановити наявність у колективі позитивних та негативних лідерів, а застосування психодіагностичних

процедур з використанням індивідуального комп'ютерного тестування – профіль особистості працівників. Проведення кваліфікаційного тестування допомагає визначити рівень професійних знань, практичних умінь та навичок працівників.

На підставі проведеного індивідуального оцінювання формується загальний висновок про рівень кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, проведення дослідження кадрового потенціалу можна встановити [165]:

- працівників, які формують управлінську еліту;
- працівників, праця яких є основним внеском у результати діяльності підприємства;
- генераторів ідей – осіб, які володіють високим рівнем стратегічного та інноваційного мислення;
- працівників, які здатні істотно відстоювати інтереси підприємства у органах влади, фінансово-кредитних установах, засобах масової інформації ;
- конфліктуючих особистостей, які є причиною нестійкого морально-психологічного клімату і виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- працівників, які є так званим кадровим баластом підприємства, а саме працівники щодо яких відсутні видимі перспективи розвитку та підвищення кваліфікації відповідного до потреб сучасного виробництва.

Оцінюючи кадровий потенціал підприємства, важливим є не тільки визначення кількісних характеристик професійно-кваліфікаційного складу працюючих, рівень їх плинності, але і оцінка ефективності його використання.

Систематизація позицій науковців дозволяє виокремити два підходи щодо оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Перший – як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, другий – як ефективність управління процесом формування кадрового потенціалу.

Для оцінювання ефективності роботи безпосередньо персоналу підприємства доцільно використовувати показники, які :

– визначають підсумкові результати діяльності: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, ситий дохід від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

– відображають результативність, якість і складність професійної трудової діяльності: продуктивність праці, темпи її зростання, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу та ін.

Оцінити ефективність управління процесом формування кадрового потенціалу можна за допомогою таких показників як: 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 ін.

Для оцінки соціально-психологічного клімату у колективі, рівня задоволеності працею, привабливість праці, як правило, застосовують анкетне опитування працівників, за результатами обробки якого робиться висновок.