

## **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ РОЗРОБКИ НОВОЇ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА.**

**Дмитренко О.П. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника.** У статті досліджуються та аналізуються методи оцінки трудового потенціалу підприємства. Запропоновано методику, яка доцільна при проведенні оцінки трудового потенціалу підприємства.

**Дмитренко А.П. Управление трудовым потенциалом предприятия на базе разработки новой методики оценки трудового потенциала работника.** В данной статье исследуются и анализируются методы оценки трудового потенциала предприятия. Предложена методика, которая целесообразна при проведении оценки трудового потенциала предприятия.

**Dmitrenko O.P. Enterprise labor potential management based on a development of a new methodology for assessing the employment potential of the employee** Enterprise labor potential estimation methods are developed and analyzed in this article. The methodic, that, in our opinion, is the most common for the realization of the enterprise labor potential estimation are offered.

**Вступ.** Оцінка трудового потенціалу підприємства має на меті порівняти реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їхніми потенційно можливими параметрами. Вихідною структурно-формуючою одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), що утворює основу формування трудових потенціалів структурних рівнів.

**Постанова завдання.** Дослідити та проаналізувати методи оцінки трудового потенціалу підприємства та запропонувати вдосконалення оцінки базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника.

**Результати дослідження.** Певний внесок у розробку означеної проблеми зробили такі видатні вчені, як В.Н.Авдєєнко, В.А.Котлова, О.Шаблій, Ф.Заставний, С. Писаренко, Є.Балацький, С. Бандура, М. Пітюлич. Їх авторське бачення та висвітлення проблем трудовикористання є нетрадиційним, оригінальним і новаторським.

Взагалі у структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу відокремлюють такі його видові прояви:

1. За рівнем агрегованості оцінок:
  - трудовий потенціал працівника;
  - груповий (бригадний) трудовий потенціал;

- трудовий потенціал підприємства (організації).
- 2. За спектром охоплення можливостей:
  - індивідуальний трудовий потенціал;
  - колективний трудовий потенціал;
- 3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:
  - потенціал технологічного персоналу;
  - управлінський потенціал;
- 4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:
  - структурно-формуючий трудовий потенціал;
  - підприємницький трудовий потенціал;
  - продуктивний трудовий потенціал.

Вважають також, що оцінювання трудового потенціалу підприємства повинно будуватися на ґрунті економічних оцінок здібностей людей створювати дохід. Також очевидно: чим вища індивідуальна продуктивність праці працівника та довший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. У сучасній літературі можна знайти багато рекомендацій власнику підприємства щодо оцінювання трудового потенціалу на основі моделей корисності (utility model), за допомогою яких можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів з боку підприємства. В цій методиці оцінки мова йдеться про здатність робітника приносити більшу чи меншу додану вартість в умовах конкретної компанії.

Ми вважаємо, що оцінюючи трудовий потенціал підприємства необхідно більшу увагу приділяти оцінці трудового потенціалу працівника, адже саме з трудового потенціалу працівника складається трудовий потенціал бригади, цеху та й підприємства в цілому.

Головним завданням такої оцінки є виявлення трудового потенціалу кожного робітника й рівня його використання, аналіз відповідності робітника посаді, яку він займає, або його готовності зайняти конкретну посаду, а також характеристика ефективності його трудової діяльності і відповідно, визначення міри й значимості конкретного робітника для суб'єкта господарювання.

На думку В.Н. Авдеєнка та В.А. Котлова, одним з найважливіших показників, що характеризує виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Чим більша чисельність, тим за інших рівних умов більший об'єм виготовленої продукції. Однак, показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності (зайняті основною діяльністю або зайняті в невиробничих підрозділах підприємства), за категоріями промислово-виробничого персоналу, не є достатнім для повної характеристики трудового потенціалу.

Ми вважаємо, що тут необхідна інша система показників, яка, на нашу думку, охарактеризувала б усі сторони трудового потенціалу підприємства:

- оцінка з позиції людського фактору;
- оцінка з позиції людських ресурсів;
- функціональна структура.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливість участі працівника та/або усіх членів колективу підприємства в суспільно - корисній діяльності, з другого - характеристику якостей працівника або працівників усіх підрозділів, що відображає рівень розвитку їх здібностей, підготовленості до виконання робіт, особистого ставлення до праці, можливості працювати як говорять „на повну катушку”. Виходячи з цього, пропонуємо й параметри трудового потенціалу розділяти на дві групи:

- параметри виробничих складових трудового потенціалу. До цих параметрів доцільно, на нашу думку, віднести творчу активність, самонавчання шляхом самоосвіти, професійне підвищення кваліфікації;

- параметри, що характеризують соціально-демографічні складові трудового потенціалу колективу підприємства: стан здоров'я, статево вікова структура, рівень освіти.

Методики оцінки трудового потенціалу підприємства можна згрупувати в таблицю 1.

Таблиця 1 - Методики оцінки трудового потенціалу підприємства

Методика	Стисла характеристика
1. Витратні методики	1.Трудовий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал, тобто розмір трудового потенціалу підприємства визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. З цього випливає, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства є продуктивність праці
2.Результативні методики	2. Кроки результативної оцінки сформовані на ідеї корисності праці персоналу підприємства. Кінцевим результатом праці робітника є вартість або кількість виробленої продукції.
3.Коефіцієнтна методика	3. Оцінка проводиться за такими показниками: <ul style="list-style-type: none"><li>- показники колективної роботи;</li><li>- показники професійної компетентності;</li><li>- показники творчої активності;</li><li>- показники трудової дисципліни;</li><li>- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт.</li></ul>

При проведенні оцінки трудового потенціалу керівник повинен приділяти увагу характеристиці кількісної й якісної складових потенціалу.

Якісна характеристика трудового потенціалу спрямована на оцінку:

- фізичного й психологічного потенціалу робітників підприємства (спроможність і схильність працівника до праці - стан здоров'я, фізичного розвитку й т.п.)

- об'єм загальних й спеціальних знань, трудових навиків та вмінь, що обумовлюють спроможність до праці визначеної якості (освітній та кваліфікаційний рівні, фундаментальність підготовки тощо);

- якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, зацікавленість й т.п.) [3].

Слід зазначити, що збір такого роду інформації, особливо в частині отримання якісних характеристик, дуже складний і вимагає спеціальних досліджень.

Ознайомившись з літературою та опираючись на досвід вчених, можна дійти висновку, що в розробках, які стосуються сфери оцінки трудового потенціалу підприємства, існує певна недосконалість, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, що створили б основу для подальшого вирішення цього складного завдання. У напрацюваннях вітчизняних та закордонних науковців можна виділити декілька методик, які можна структурувати за схемою: витратні, результативні, порівняльні.

Дослідженням витратних методик оцінки трудового потенціалу підприємства займалися такі вітчизняні науковці, як В.Н. Авдеєнко та В.А.Котлов.[1 ]

Дослідники ототожнюють трудовий потенціал підприємства з сумою витрат на його персонал, тобто розмір трудового потенціалу підприємства визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. З цього випливає, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства є продуктивність праці. Автори пропонують для оцінки розміру трудового потенціалу брати такі показники, як продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт змінності роботи робочого місця, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати, коефіцієнт творчої активності працівників.

Однак, у цій методиці є певні недоліки. Автори не відокремлюють показник розміру трудового потенціалу, а всі вищезазначені коефіцієнти є проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. За допомогою методики оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці можна врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. За цією методикою розрахунки трудового потенціалу проводяться за такими етапам:

- визначення одиниці оцінки живої праці одного працівника;
- визначення трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства;
- виявлення управлінського потенціалу у вартісному вираженні;
- визначення загального трудового потенціалу додаванням вартості трудового потенціалу технологічного персоналу та вартості управлінського потенціалу.

Також дуже часто можна зустріти таку методику, як коефіцієнтна оцінка трудового потенціалу. Це досить перевірена методика, бо застосовується ще з радянських часів. Вона описується Меншиковим Л.І. в праці „Вдосконалення методів ділової оцінки, підбору й розстановки робітників у сфері управління виробництвом”. Коефіцієнти методики групуються таким чином:

- показники колективної роботи;
- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники трудової дисципліни;
- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт.[2]

Якщо порівнювати витратну методику та результативну оцінку трудового потенціалу, то можна побачити, що кроки результативної оцінки сформовані на ідеї корисності праці персоналу підприємства. Кінцевим результатом праці робітника є вартість або кількість виробленої продукції. Якщо проводити таку оцінку трудового потенціалу може виникнути питання щодо визначення конкретних результатів окремих категорій персоналу.[3]. На думку Федоніна О.С. та Рєпіна І.М., найпоширенішими системами оцінки ділових якостей менеджерів компаній є експертні системи, які базуються на визначенні вагомості кожного фактора системи для компанії в цілому. Також, на переконання дослідників, практичну цінність мають більш об'єктивізовані підходи до оцінки на основі моделей корисності.

Повертаючись до питання оцінки трудового потенціалу працівника та зважаючи на те, що методика оцінки трудового потенціалу підприємства не зовсім досконала, пропонуємо власну методику оцінки трудового потенціалу - анкетування на виробництві. Чому саме анкетування? Тому, що всі показники, які визначаються під час оцінки трудового потенціалу працівника за стандартними методиками, на нашу думку, не відображають усього сенсу поняття „трудовий потенціал робітника”. З них ми не побачимо, як до працівника ставиться колектив та керівництво, в яких умовах працює робітник, чи є сприятливі умови для творчого розвитку, чи повноцінно людина відпочиває, чи є в колективі взаємозамінність. Тому пропонуємо для анкетування робітників форму анкети з приблизними проблемними питаннями, які охарактеризували б становище на підприємстві, тобто чи є певний стимул для розвитку працівника і його потенціалу. Також вважаємо, що ця методика має творчий характер, а мабуть саме цього не вистачає при проведенні оцінки трудового потенціалу працівника як складової частини трудового потенціалу підприємства.

За допомогою цього методу можна виявити реальний потенціал працівника, який виражається в пропонуванні раціональних ідей для виробництва, керування підрозділом (цехом, відділом). Також слід приділити увагу питанням здоров'я працівників, психологічній обстановці в колективі, умовам роботи, бо як можна говорити про потенціал працівника, якщо на нього постійно „тисне” керівництво, а в цеху, наприклад, тече дах, що спричинює до постійних респіраторно-вірусних інфекцій, а понаднормовий час роботи гідно

не оплачується? Грамотний керівник повинен на все це звертати увагу, якщо він зацікавлений у „розкритті” потенціалу своїх працівників та остаточному результаті роботи підприємства.

Залежно від відповідей на питання з 1 по 5 керівництво повинно зробити висновки, про необхідність вдосконалення кадрової роботи на підприємстві. На відповіді з 6 по 9, на нашу думку, необхідно звернути особливу увагу, бо саме ці питання спрямовані на розкриття творчого потенціалу працівника. Якщо працівниками пропонуються дійсно важливі рекомендації та шляхи вдосконалення виробничого процесу або якоїсь особливості в роботі, то на такі пропозиції необхідно звертати увагу, бо саме людина, яка безпосередньо працює в цих умовах може вдосконалювати виробничі процеси. Адже саме ці питання спрямовані на оцінку інтелектуального потенціалу кожного працівника.

Форма анкети для проведення оцінки трудового потенціалу працівника.

Стаж роботи на підприємстві _____ років	
Питання	Відповідь
1. Чи задоволені ви вашою посадою	
2. Чи доводиться вам виконувати роботу, яка не зазначена в трудовому договорі (посадовій інструкції)?	
3. Чи задоволені ви умовами роботи?	
4. Що вам заважає при виконанні своїх обов'язків?	
5. Що б ви запропонували для покращення умов роботи?	
6. Чи є у вас творчий підхід до виконання завдання?	
7. Що б ви запропонували для покращення виробничого процесу, структури управління на підприємстві?	
8. Скільки ви запропонували раціональних ідей для роботи вашого підрозділу (цеху, відділу)?	
9. Чи були прийняті до уваги ваші пропозиції та ідеї?	
10. Чи є ваш відпочинок повноцінним?	
11. Скільки разів ви були на лікарняному за останні півроку?	
12. Чи виплачується вам премія за результатами роботи?	
13. Чи виплачувались вам якісь інші види заохочення за раціональні ідеї та внески в роботу підприємства?	
14. Чи задоволені ви матеріальними винагородами за виконану роботу?	
15. Чи виплачувалась вам матеріальна допомога?	
16. Чи працювали ви понаднормовий час?	
17. Чи повністю ви використали щорічну відпустку та чи надавалися вам відпустки за дозволом керівництва?	
18. Як вплинули результати вашої понаднормової роботи на об'єм виготовленої продукції вашим підрозділом (відділом, цехом) та кількість виготовленої продукції по підприємству в цілому?	
19. Чи відповідально ви відноситеся до поставлених перед вами завдань?	
20. Скільки ви відпрацювали в середньому днів за рік?	
21. Чи направляло вас підприємство на курси підвищення кваліфікації?	
22. Чи проводилися на підприємстві семінари за участю іноземних компаній та спеціалістів з метою передачі досвіду?	

Аналізуючи дані за питаннями 20,16,11 та даних з таблицею обліку

робочого часу й кадрових даних можна дізнатися про використаний фонд робочого часу, який розраховується за формулою:

$$\text{ФРЧ} = \text{КР} * \text{Д} * \text{П},$$

де КР – кількість відпрацьованих днів;

Д – відпрацьовано кожним працівником у середньому за рік;

П – середня тривалість робочого дня.

Якщо з даних анкетування стане відомо, що фактично одним працівником відпрацьовано менше днів та годин ніж планувалося, то можна визначити надпланові втрати робочого часу: цілоденні (ЦДВ) й внутрішньо(ВСВ) за формулами:

$$\text{ЦДВ} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) * \text{КРф} * \text{Ппл};$$

$$\text{ВСВ} = (\text{Пф} - \text{Ппл}) * \text{Дф} * \text{КРф}.$$

Після визначення надпланових втрат робочого часу необхідно проаналізувати та вивчити причини їх виникнення. Вони можуть бути зумовлені різними об'єктивними та суб'єктивними обставинами, що не передбачені планом:

- додаткові відпустки за дозволом адміністрації;
- захворювання працівників з тимчасовою втратою працездатності;
- прогулами;
- простоями, в зв'язку з несправністю обладнання;
- відсутністю роботи, матеріалів, електроенергії, палива тощо.

Всі ці дані можна отримати з питань 11, 16, 17,18 та використовувати в оцінці трудового потенціалу підприємства в цілому.

Аналізуючи питання з 12 по 15, можна побачити, як керівництво заохочує своїх працівників. Як відомо, саме матеріальне заохочення є рушійною силою в мотивації праці. Ніщо так не стимулює до роботи, як матеріальне винагорода. На нашу думку, грамотний керівник розуміє важливість цього питання і використовує матеріальну винагороду, як стимул до праці та розвиток власного трудового та інтелектуального потенціалу працівника.

Аналізуючи відповіді на питання 20 та 21, керівництво може простежити стан інтелектуального потенціалу працівників. Інтелектуальний потенціал є однією з важливих складових трудового потенціалу працівника та й підприємства в цілому. Для збільшення інтелектуального потенціалу підприємства необхідно усвідомити, що зараз економіка не стоїть на місці та постійно розвивається, а для ефективної роботи підприємства спеціалісти повинні постійно „підлаштуватись” під темпи розвитку і технологій та економічних процесів. Для того, щоб на підприємстві працювали дійсно кваліфіковані спеціалісти, необхідно проводити семінари за участю компаній, які є лідерами в своєму сегменті економіки, для переймання досвіду роботи, необхідно направляти працівників на курси підвищення кваліфікації, де вони зможуть отримати всю необхідну інформацію про нові технології та процеси роботи. Це є важливим етапом у підготовці спеціалістів та формуванні трудового потенціалу окремих працівників і підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити певні висновки. Досвід ефективного господарювання підтверджує важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управління, а й можливості забезпечення сталого та конкурентноспроможного розвитку підприємства.

Запропонована методика оцінки трудового потенціалу має на меті розкрити творчий та інтелектуальний потенціал працівника. Саме завдяки анкетуванню можна відстежити творчий настрій працівника, чи є в нього якийсь стимул до праці, чи комфортно йому працювати, чи в зручних умовах він знаходиться. Така методика спрямована на розкриття потенціалу працівника та стимулює його до роботи. Анкетування уможливорює кар'єрне зростання працівника, бо пропонуючи якісь раціональні ідеї для роботи, працівник має можливість бути відзначений керівництвом.

#### Список літератури

1. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. - М.: Экономика, 1989. - С.88-90.
2. Меншиков Л.И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством. - Рига: МИПКСНГ, 1972. - С.75-98.
3. Федонін О.С., Репіна І.М. Потенціал підприємства: формування й оцінка. Навчальний посібник: К.: - КНЕУ, 2003. - С.197-221.
4. Гавва В.Н., Божко Е.Л. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. К.:ЦНД, 2004. - С.178-182.

**Ключові слова:** персонал, трудовий потенціал, оцінка трудового потенціалу, методи, методика, система управління потенціалом.

**Ключевые слова:** персонал, трудовой потенциал, оценка трудового потенциала, методы, методика, система управления потенциалом.

**Key words:** personal, labor potential, labor potential estimation, methods, methodic, potential management system.

*Надійшла до редакції 03.11.2011р.*