

УДК 331.108.37

Оцінка трудових ресурсів у системі стратегічного управління підприємством

Іванченко В.В.

студент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Кривда О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

В умовах зміни систем організації бізнес-процесів і управління персоналом, скорочення чисельності населення працездатного віку та наявних ризиків трудової міграції питання управління трудовими ресурсами є одним із пріоритетних у визначенні економічної і соціальної політики підприємств України. Розглянуто методи оцінки трудового потенціалу підприємства, що використовуються у вітчизняній практиці, подана їх порівняльна характеристика, запропонований науково обґрунтований підхід до розрахунку індексу трудового потенціалу підприємства, сформована структура ключових параметрів, що відображають стан трудового потенціалу підприємства, розроблена оціночна шкала параметрів трудового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, продуктивність праці, методика оцінки, кадровий потенціал, елементи розвитку, трудові ресурси, трудовий потенціал.

Иванченко В.В., Кривда О.В. ОЦЕНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В условиях изменения систем организации бизнес-процессов и управление персоналом, сокращение численности населения трудоспособного возраста и имеющихся рисков трудовой миграции вопросы управления трудовыми ресурсами является одним из приоритетных в определении экономической и социальной политики предприятий Украины. Рассмотрены методы оценки трудового потенциала предприятия, используемых в отечественной практике, представленная их сравнительная характеристика, предложенный научно обоснованный подход к расчету индекса трудового потенциала предприятия, сформирована структура ключевых параметров, отражающих состояние трудового потенциала предприятия, разработана оценочная шкала параметров трудового потенциала предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, производительность труда, методика оценки, кадровый потенциал, элементы развития, трудовые ресурсы, трудовой потенциал.

Ivanchenko V.V., Krivda O.V. ASSESSMENT OF LABOR RESOURCES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The issue of human resource management is one of the priorities at determination of the economic and social policy of Ukrainian enterprises under the conditions of change of the systems of organization of business processes and personnel management, reduction of the working age population and existing risks of labour migration. The assessment methods of the labour potential of an enterprise used in domestic practice are presented, their comparative characteristics are given, the scientifically grounded approach to the calculation of the index of the enterprise's labour potential is proposed, the structure of key parameters reflecting the state of the labour potential of the enterprise is developed, the rating scale of parameters of the enterprise's labour potential is elaborated.

Keywords: personnel policy, labor productivity, methodology of evaluation, human potential, elements of development, labor resources, labor potential.

Постановка проблеми. Людський капітал в останні часи є важливим джерелом конкурентної переваги, адже саме люди втілюють у життя стратегічні плани, тому керівники всіх рівнів управління повинні у повному обсязі враховувати стан трудового потенціалу під час розроблення стратегії підприємства.

Невід'ємною частиною стратегічних планів є стратегічне управління трудовими ресур-

сами. Стратегічне управління трудовими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів у галузі трудових відносин, а також під час формування політики у сфері найму, підготовки, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу та міжособистісних відносин [1, с 42]. У сферу його діяльності входять відносини між управлінням трудовими ресурсами та стратегічним

управлінням на підприємстві. Воно вказує на загальний напрям руху підприємства на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління трудовими ресурсами.

Основною метою стратегічного управління трудовими ресурсами є здатність підприємства забезпечити стійку конкурентну перевагу за допомогою задоволення його потреб у кваліфікованих і високомотивованих співробітниках. Стратегія управління трудовими ресурсами повинна мати два ключових складники – це стратегічні цілі та засоби, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей. Перший складник являє собою вибір стратегії управління трудовими ресурсами відповідно до генеральної стратегії підприємства. Результатом цього етапу розроблення стратегії повинна бути не тільки загальна спрямованість стратегічних цілей у галузі управління персоналом, але і відповідний список вимог цій спрямованості. Другий складник – визначення розбіжності між наявним і бажаним станом трудового потенціалу підприємства, а також розроблення програми конкретних дій з усунення цієї різниці.

В умовах реструктуризації підприємств, зміни систем організації бізнес-процесів і управління персоналом, скорочення чисельності населення працездатного віку та наявних ризиків трудової міграції питання управління трудовими ресурсами є одним із пріоритетних у визначенні економічної і соціальної політики підприємств України. Для того, аби економічні та соціальні рішення були обґрунтованими й ефективними, на вітчизняних підприємствах необхідно розробляти комплексні підходи та якісні інструментарії, що забезпечать проведення ефективної оцінки трудових ресурсів, виявлення їх професійно-особистісного потенціалу та формування на цій основі стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Вивченню комплексу питань, пов'язаних із розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішної, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвнєвої, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі та ін. Але визначення саме трудового потенціалу підприємства та його оцінка залишилися без належної уваги науковців. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та

механізми підвищення ефективності оцінювання потенціалу трудових ресурсів.

Мета статті полягає в дослідженні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства та розробленні моделі оцінки трудових ресурсів у системі стратегічного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких завдань:

1) дати порівняльну характеристику методів оцінки трудового потенціалу підприємства, які використовуються у вітчизняній практиці;

2) запропонувати науково-обґрунтований підхід до розрахунку індексу трудового потенціалу підприємства;

3) сформувати структуру ключових параметрів, що відображають стан трудового потенціалу підприємства;

4) розробити оціночну шкалу параметрів трудового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні велика увага приділяється трудовому потенціалу як вирішальному фактору у виробництві конкурентоспроможної продукції і надання якісних послуг. Сучасному уявленню про роль людського фактора у функціонуванні організації та її виробничій діяльності найбільшою мірою відповідає позиція Н.І. Шаталової [2, с. 50]. Цей підхід розглядає трудовий потенціал як самостійну категорію, як синергетичний ефект взаємодії людей у процесі праці між собою й організацією. Під час його використання елементами трудового потенціалу вважають не тільки склад і структуру трудових ресурсів, а й систему формування, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання трудової активності і різноманітних заходів на підприємстві. Розглядаючи трудовий потенціал як систему, слід враховувати, що, як і будь-яка система, вона повинна володіти відповідними системними властивостями. Це визначає управління трудовим потенціалом як систему і зумовлює формування системи оцінок потенціалу. Оцінка потенціалу необхідна для визначення обсягу та якості трудових ресурсів підприємства, та насамперед для формування стратегії та організаційної структури. Сутність і особливості деяких поширених оцінок трудового потенціалу подані в табл. 1.

Комплексний метод дає найбільш розгорнуту характеристику трудового потенціалу та відповідає уявленню про нього як про соціальний феномен. Спрощений – дає поверхневу оцінку персоналу, не розкриваючи його здатності до ефективної праці. Часовий метод

Таблиця 1

Методи оцінки трудового потенціалу підприємства

Методи оцінки	Показники
Комплексний	Базові: вікова структура; статева структура; рівень освіти; сімейна структура; стан здоров'я
	Прикладні: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; використання фонду робочого часу; рівень освіти і кваліфікації; відповідальність до роботи
Економічний	Зміна сукупності економічних показників: чисельності працюючих, заробітної плати, робочого часу, трудомісткості, професійної кваліфікаційної структури кадрів
Спрощений	Сукупність показників: середня чисельність, структура за статтю, віком, стажем роботи, рівнем освіти, кваліфікаційним складом працівників
Часовий	Фонд робочого часу, фонд робочого часу можливий до відпрацювання, фонд робочого часу з урахуванням чисельності працівників, що мають встановлену норму робочого часу, сукупний потенційний фонд робочого часу виробничого потенціалу
Вартісний	Сума заробітної плати промислово-виробничого потенціалу, фонд матеріального заохочення, витрат на навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

оцінки побудований на розгляді трудового потенціалу як одного з виробничих ресурсів підприємства і підходить тільки для розроблення виробничих програм. Вартісний метод також не відображає можливостей персоналу.

Інтеграція показників наведених методів оцінок та їх недоліків зумовлює розроблення багатовимірної моделі оцінки трудового потенціалу. Багатовимірною моделлю розрахунку індексу трудового потенціалу (ІТП) представлена формулою:

$$\text{ІТП} = \sum_{i=1}^n I_i, \quad (1)$$

де I_i – параметри оцінки трудового потенціалу; n – кількість параметрів оцінки трудового потенціалу.

Пропонована багатовимірною моделлю заснована на індикаторному методі, який належить до системи методів оцінки досягнень. Індикатори – це сигнали економічної рівноваги системи, що відображають наявність і рівень використання ресурсів на підприємстві, конкурентоспроможність продукції та її відповідність вимогам споживачів, ефективність управління, організацію виробництва, стан і розвиток маркетингової і зовнішньоекономічної діяльності [3, с. 118]. Для методу індексу ресурсів характерні такі переваги:

- можна отримати багатовимірну комплексну оцінку трудового потенціалу організації;
- стан трудового потенціалу можна висловити одним інтегральним показником;
- інтегральний показник можна розрахувати на основі мінімуму показників (індикаторів) стану трудового потенціалу;

– скорочуються витрати часу на проведення оцінки трудового потенціалу.

На основі опрацьованих літературних джерел ключовими параметрами (індикаторами), що відображають стан трудового потенціалу, були обрані: освіта працівників, стаж роботи, рівень здоров'я, задоволеність працівників, відповідальність і дисципліна (табл. 2). Обрані параметри моделі найбільш вагомими і піддаються кількісному тлумаченню. Таким чином, багатовимірною моделлю оцінки трудового потенціалу складається з параметрів, що визначають передумови оптимального поєднання інструментів управління персоналом і особистісних якостей працівників підприємства. Наведена структура параметрів стану трудового потенціалу розраховується за формулою (2):

$$\text{ІТП} = I_{\text{OC}} + I_{\text{CP}} + I_{\text{PЗ}} - I_{\text{Д}} + I_{\text{ЗР}}. \quad (2)$$

На підставі значення інтегрального показника робиться висновок про трудовий потенціал: чим вище значення індексу, тим, відповідно, вищий трудовий потенціал підприємства. Дані за першими чотирма показниками надаються кадровою службою підприємства. Для показників освіти та стажу робітників властиві такі ознаки, як різний рівень освіти і різний стаж роботи. Тому доцільно представити параметри I_{OC} і I_{CP} у балах, використовуючи оціночну шкалу, наведену в табл. 3 і 4. За логікою обчислень найвищий бал для параметрів I_{OC} і I_{CP} буде надано для вищої освіти та стажу роботи понад 20 років відповідно, оскільки знання та досвід є основою вирішення будь-якої виробничої проблеми.

Таблиця 2

**Структура ключових параметрів, які відображають стан
трудового потенціалу підприємства**

Вид ключового параметру	Рекомендовані оціночні показники
Освіта співробітників I_{OC}	Частка працівників із відповідним рівнем освіти
Стаж роботи працівників I_{CP}	Частка працівників із відповідним стажем роботи
Рівень здоров'я працівників $I_{PЗ}$	Обернений показник частки персоналу, відсутнього на робочому місці через хвороби, за звітний рік
Відповідальність і дисципліна I_D	Частка співробітників у загальній чисельності персоналу, що мали дисциплінарні стягнення за звітний рік
Задоволеність працівників роботою $I_{ЗР}$	Результати анкетування за групами показників (задоволеність змістом роботи, умовами праці, заробітною платою, соціальним середовищем, перспективами росту і кар'єри; плинність кадрів)

Таблиця 3

Шкала оцінювання параметра I_{OC}

Рівень освіти, j	Бали, i				
	5	4	3	2	1
Вища	X				
Середньо-технічна		X			
Середньо-спеціальна			X		
Середня				X	
Неповна середня					X

Таблиця 4

Шкала оцінювання параметра I_{CP}

Стаж роботи, j	Бали, i				
	5	4	3	2	1
До 5 років					X
Від 5 до 10 років				X	
Від 10 до 15 років			X		
Від 15 до 20 років		X			
Більше 20 років	X				

$$I_{OC} = \sum_{j=1}^5 i^* D_{ij}^i, \quad (3)$$

де D_{ij}^i – частка працівників у загальній чисельності персоналу, що мають відповідний рівень освіти.

$$I_{CP} = \sum_{j=1}^5 i^* D_{ij}^i, \quad (4)$$

де D_{ij}^i – частка працівників у загальній чисельності персоналу, що мають відповідний рівень освіти.

$$I_{OC} = \sum_{j=1}^5 i^* D_{ij}^{ii}, \quad (5)$$

де D_{ij}^{ii} – частка працівників у загальній чисельності персоналу, що мають відповідний стаж роботи.

Розрахунок параметрів оцінки проведемо на прикладі умовного підприємства МПП Фірма «Ерідон», яке в аналізованому періоді проводило зміни в галузі трудових і соціальних відносин (табл. 5).

Оцінка задоволеності працівників роботою визначається анкетуванням за формою (табл. 6), а також розрахунком середнього значення показника за формулою (5).

$$P_{уп} = \frac{\sum O_k}{\chi_n}, \quad (6)$$

де $\sum O_k$ – сумарна оцінка анкетованих; χ_n – чисельність анкетованих.

Для подальших розрахунків вкажемо, що за результатами анкетування параметр задоволеності працівників роботою на підприєм-

Таблиця 5

Вихідні дані та розрахунок параметрів індексу трудового потенціалу

Показник	Аналізований період	
	I-й рік	II-й рік
Загальна чисельність працівників	600	620
Чисельність персоналу за рівнем освіти, люд.:		
– Вища	300	305
– Середньо-технічна	50	49
– Середньо-спеціальна	230	240
– Середня	20	26
– Неповна середня	0	0
Структура персоналу за рівнем освіти, %:		
– Вища	0,5	0,491
– Середньо-технічна	0,08	0,079
– Середньо-спеціальна	0,39	0,39
– Середня	0,03	0,04
– Неповна середня	–	–
Параметр рівня освіти I_{oc}	$5 \cdot 0,5 + 4 \cdot 0,08 + 3 \cdot 0,39 + 2 \cdot 0,03 = 4,05$	$5 \cdot 0,491 + 4 \cdot 0,079 + 3 \cdot 0,39 + 2 \cdot 0,04 = 4,021$
Чисельність персоналу за стажем роботи, люд.:		
– До 5 років	25	30
– Від 5 до 10 років	100	105
– Від 10 до 15 років	110	115
– Від 15 до 20 років	150	160
– Більше 20 років	215	210
Параметр стажу роботи працівників I_{cp}	$1 \cdot 25 + 2 \cdot 100 + 3 \cdot 110 + 4 \cdot 150 + 5 \cdot 215 = 2230$	$1 \cdot 30 + 2 \cdot 105 + 3 \cdot 115 + 4 \cdot 160 + 5 \cdot 210 = 2275$
Чисельність працівників, відсутніх на робочому місці через хвороби, люд.	22	25
Частка працівників, відсутніх на робочому місці через хвороби	0,037	0,04
Параметр рівня здоров'я працівників I_{pz}	$\frac{1}{0,037} = 27$	$\frac{1}{0,04} = 25$
Чисельність працівників, які мають дисциплінарні стягнення, люд.	3	1
Параметр відповідальності та дисципліни, I_d	$\frac{3}{600} = 0,05$	$\frac{1}{620} = 0,002$

стві становив 125 і 110 балів за 1-й та 2-й рік відповідно. Таким чином, інтегральний показник індексу трудового потенціалу дорівнює:

$$1 \text{ рік ІТП} = 4,05 + 2230 + 27 - 0,005 + 125 = 2386;$$

$$2 \text{ рік ІТП} = 4,021 + 2275 + 25 - 0,002 + 110 = 2414.$$

Проведені розрахунки та отримані результати дають змогу дійти висновку про те, що управлінські рішення у сфері трудових і соціальних відносин можна оцінити позитивно, оскільки вони зумовили зростання індексу трудового потенціалу за аналізований період.

Висновки. Оцінка трудових ресурсів є досить складним процесом в організаційному

та методичному плані. Нині немає в Україні та у світі єдиної системи проведення такої оцінки. Однак у сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від професіоналізму і системи управління персоналом, а оцінка трудових ресурсів стає ключовою ланкою кадрової політики підприємства. Пропонована модель дає змогу оцінити трудовий потенціал підприємства загалом і окремого структурного підрозділу, ефективність проведення заходів задля підвищення рівня кадрової політики підприємства і будь-якого управлінського рішення у сфері управління

Критерії оцінки задоволеності робітників

Критерії, які оцінюються	Оцінка працівника підприємства
Сутність роботи, що виконується	
Важливість роботи, що виконується	
Умови праці	
Зрозумілість посадових обов'язків	
Розмір заробітної плати	
Соціальна підтримка на підприємстві	
Справедливість системи розподілу результатів праці	
Справедливість системи просування по кар'єрній драбині	
Можливість навчання та підвищення кваліфікації	
Зацікавленість підприємства у співробітниках	
Сумарна оцінка O_k	
Шкала оцінки задоволеності працівників роботою	
Оцінка критерія	Характеристика ступеня задоволеності працівника
0–5	Абсолютно не задоволений
6–11	Низька задоволеність
12–17	Середній рівень задоволеності
18–23	Задоволеність вище середнього рівня
24–29	Високий рівень задоволеності

трудовами ресурсами. У моделі згруповані параметри, що відображають як позитивні ($I_{OC}, I_{CP}, I_{PЗ}, I_{ЗР}$), так і негативні (I_D) сторони трудового потенціалу підприємства. Отримані результати оцінки можуть бути спрямовані

на визначення можливостей реалізації генеральної стратегії підприємства, розроблення стратегії управління трудовими ресурсами, формування організаційної структури, формування системи мотивації персоналу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. К.: КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В.О. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К., «Кондор». 2003. 296 с. URL: <http://library.if.ua/books/45.html>
3. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / Економічний вісник Донбасу № 1 (35), 2014. С. 194–197.
4. Економіка підприємства: курс лекцій: у 2 кн./ під заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. К.: НТУУ «КПІ», 2017. Кн.2. Теорія і практика господарювання. Ч. 1 280 с. Бібліогр. : у кінці тем. 100 пр. С. 147–180.
5. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
6. Одегов Ю.Г. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2014. Т. 3. Вып. 5. С. 5–9.
7. Мортіков В. Незворотні рішення та витрати в соціально-трудоу сфері / В. Мортіков // Україна: аспекти праці, 2011. № 3. С. 40–46.
8. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон» / В.В. Іванченко, О.В. Кривда // Сучасні проблеми економіки і підприємництва [Текст]: Зб. наук. праць. Вип. 18. К:НТУУ «КПІ», 2016. С. 199–205.

9. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами // Києво-Могилянська Бізнес Студія, 2004. № 7. С. 57–61.

10. Яровий І. Оптимізація механізму управління соціально-трудовами відносинами в цивільній авіації України / І. Яровий // Україна: аспекти праці, 2010. № 4. С. 40–46.

REFERENCES:

1. Savchenko, V.A. (2002). Management of personnel development. Kyiv: KNEU. Retrieved from: <http://library.if.ua/books/104.html> (in Ukr.)

2. Krushelnytska, O.V., Melnichuk, D.P. (2003). Management personnel. Kyiv: Condor. Retrieved from <http://library.if.ua/books/45.html> (in Ukr.)

3. Tkachenko, A.M., Marchenko K.A. (2014). Professional Development of Staff – Urgent Task Today. Economic Bulletin Donbass, 194–197 (in Ukr.)

4. Krush, P.V., Shelekhov, K.V. (2017). Economics of the enterprise: the course of lectures Theory and practice of management. Kyiv: NTUU “KPI”(in Ukr.)

5. Odegov, Y.G., Abdurakhmanov, K. K., Kotov, L.R. (2011). Evaluation of the effectiveness of work with personnel: a methodological approach: a practical training manual. Moscow: Alpha-Press (in Russ.)

6. Odegiev, Y.G., Razinov, A.E. (2014). Problems of measuring productivity and performance. Human resources and intellectual resources management in Russia, 5–9 (in Russ.)

7. Mortikov, V. (2011). Irreversible decisions and expenses in the social and labor sphere. Ukraine: aspects of labor, 40–46 (in Ukr.)

8. Ivanchenko, V., Kryvda, O. (2016). The main methods of stimulating labor on the example of MPP “Eridon”. Modern problems of economy and entrepreneurship : Zb. sciences works. 18. K: NTUU “KPI”, 199-205. (in Ukr.)

9. Vlasova, A., Levytsky, Z. (2004). Evolution of Human Resources Management Concept. Kyiv Mohyla Business Studio, 57–61 (in Ukr.)

10. Yarovy, I. (2010). Optimization of the mechanism of management of social-labor relations in civil aviation of Ukraine. Ukraine: aspects of labor, 40–46 (in Ukr.)