

**МЕТОДИКА ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

*Світлична В.Л.*

---

*У статті запропоновано методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу підприємства, на основі ключових параметрів і показників, що визначають властивості кадрів, характерні для «нової економіки»*

**Актуальність теми дослідження** Оцінка сьогодні є один з найважливіших інструментів формування кадрової політики підприємства (організації), як вид кадрової роботи, оскільки тісно пов'язана з широким кругом проблем управління і сприяє (у явному або неявному виді) їх рішенню в усіх структурних елементах системи управління відповідним потенціалом. Тільки на основі об'єктивної оцінки різних чинників і умов представляється можливим вибрати з наявних альтернатив ефективний варіант вирішення тієї або іншої кадрової проблеми. Ігнорування цих питань на практиці може привести до розробки і реалізації неефективних кадрових рішень, негативно вплинути на роботу персоналу і його розвиток, економічні показники діяльності підприємства [1, с. 115].

Оцінка кадрового потенціалу — діяльність, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом підприємства (організації) для різних цілей, у тому числі:

- при визначенні потреби в персоналі на етапі кадрового планування. Оцінюється існуючий кадровий потенціал і формуються вимоги до залучення персоналу;
- при відборі персоналу (на етапі його залучення) з метою визначення прийнятності кандидатів на вакантні посади;
- при визначенні потреби щодо підвищення кваліфікації персоналу на етапі його навчання і розвитку. Оцінюється існуючий рівень персоналу порівняно з потрібним і визначається необхідність навчання конкретних працівників, перевіряється відповідність посади працівників їх компетентності;
- при атестації кадрів, що проводиться регулярно для оцінки стану рівня кадрового потенціалу і вироблення регулюючих дій широкого круга, у тому числі: для вжиття заходів по винагородах, просуваннях, покараннях, звільненнях;
- розробка заходів з мотивації і стимулюванню праці;
- планування кадрового резерву;

- планування персональних переміщень.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема оцінки кадрового потенціалу досить давно привертає увагу дослідників, що знаходить своє відображення в пошуку нових, більш досконалих методів і моделей управління кадровими ресурсами на підприємствах (в організаціях). Дану проблему висвітлено в наукових працях, серед яких особливо можна виділити по глибині аналізу наукові дослідження, виконані під керівництвом Н.П. Беляцького, Н.І. Кабушкіна, Р.С. Седегова, Н.І. Горячко, Г.Х. Попова, Т.Х. Мелешко, Г.Б. Шишко, В.В. Курилова, Л.І. Лазара, В.К. Тарасова, інших. Багато з пропонуємих праць можуть бути корисними при вирішенні проблеми ділової оцінки кадрів для організацій і підприємств харчової промисловості, у т.ч. підприємств з виробництва вина, тому що збитковість і нерентабельність багатьох підприємств вітчизняної економіки вимагають використання кадрового потенціалу у повній мірі.

На думку В.І. Шкатулли, В.К. Тарасова, Л.І. Лазара, процес оцінки є реакцією на виниклу ситуацію (її потенційну можливість) або рішенням певних питань і завдань управління. Автори підкреслюють, що оцінку управління кадрами треба зв'язувати не з однією, а із цілою групою проблем управління. Такий підхід найбільш плідний, тому що дає можливість сформулювати загальні вимоги до комплексної оцінки працівника, які дозволять ефективно вирішувати приватні проблеми [2, с. 195].

Для вибору методики оцінки кадрового потенціалу необхідно виявити проблеми, пов'язані з такою оцінкою. Так, В.В. Маслов класифікував проблеми в такий спосіб:

- підбор кадрів, що включає оцінку особистісних якостей претендентів і оцінку кваліфікації претендентів;
- визначення ступеня відповідності займаної посади, що припускає переатестацію працівників, аналіз раціональності розміщення кадрів, оцінку повноти й чіткості виконання посадових обов'язків;
- поліпшення використання кадрів, що містить визначення ступеня завантаження працівників, удосконалювання організації управлінської праці;
- виявлення внеску працівників у результати роботи, що включає організацію заохочення, встановлення мір стягнення;
- просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації;
- поліпшення структури апарата управління, що припускає обґрунтування чисельності апарата управління, перевірку нормативів чисельності, обґрунтування структури кадрів за посадою;

- удосконалення управління, що включає вдосконалення стилю й методів управління, підвищення відповідальності працівників, зміцнення взаємозв'язку керівників і фахівців [3, с.48].

**Метою статті** є пропозиції методичного підходу до оцінки кадрового потенціалу підприємства у аспекті економіки знань.

**Виклад основного матеріалу.** Вибір методів оцінки кадрового потенціалу для кожного конкретного підприємства (організації) є таким завданням, вирішити яке може тільки керівництво безпосередньо суб'єкта оцінки. Система оцінки повинна враховувати і відбивати ряд чинників - стратегічні цілі, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої робочої сили. У стабільно працюючих підприємствах, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних інноваційно активних підприємств, діючих в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, підходять нетрадиційні методи.

Кожне підприємство має декілька можливостей оцінки кадрового потенціалу і відповідно розробки кадрової політики і стратегії. Переваги того чи іншого підходів до оцінки важливі з теоретичної точки зору. На практиці спостерігається використання окремих елементів декількох систем оцінки для адаптації кадрового потенціалу до вимог підприємства, проте, один із методичних підходів при цьому береться за основу.

Сучасний тип управління кадровим потенціалом має бути інноваційно спрямованим, тобто мати здатність і можливість бачити необхідність накопичення знань і нововведень, змін інноваційного характеру, проектування нововведень і успішної реалізації їх в практиці управління [4].

В умовах економіки знань акцент у кадровій складовій підприємства робиться на двох проекціях, що включають:

- а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- б) пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Таким чином, найважливішим завданням управління кадровим потенціалом стає закріплення кваліфікованих фахівців і розвиток персоналу. Це завдання включає такі задачі:

- раціональний розподіл посадових обов'язків фахівців;
- професійне і посадове просування працівників з урахуванням результатів оцінки їх діяльності та індивідуальних особливостей;
- регулярне підвищення кваліфікації фахівців;
- створення умов, що мотивують працівників до ефективнішої праці;
- планування кар'єри.

Сутність цих задач полягає у такому. Робота з кадрами планується так, щоб поступово досягти збільшення у складі кадрового потенціалу тих фахівців, хто краще володіють сучасними професійними навичками і мають здатність до навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових професій.

Принцип підбору і розставляння кадрів передбачає розробку конкретних вимог до них на підприємстві (в організації), виходячи з масштабів діяльності, конкурентоспроможності на ринку, традицій, а також схеми раціонального розміщення персоналу між підрозділами, відділами і філіями підприємства (організації).

Навчання і підвищення кваліфікації кадрів передбачають постійне їх навчання на усіх рівнях або у рамках самого підприємства (організації), або в спеціальних учбових центрах або вищих учбових закладах. Необхідність навчання в цілях підвищення кваліфікації обумовлена в основному вимогами і кон'юнктурою сучасного ринку, зростаючою конкуренцією і високим рівнем науково-технічного прогресу.

Виходячи з цих завдань оцінку пропонується провести за показниками, групованими відповідно форм статистичної звітності: формою №1-ПВ «Звіт з праці» і 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання».

Показники оцінки розподілімо на шість груп, у кожній групі виділено показники, що визначають властивості кадрів, характерні для «нової економіки» - економіки знань, табл. 1.

Таблиця 1

**Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства,  
властиві економіці знань**

№ гр	Назва групи показників	Показник
1	Кількість і структура кадрів за якісним складом працівників	Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями на кінець року, усього, осіб, у тому числі, що мають: неповну та базову вищу освіту; повну вищу освіту; науковий ступінь. Винахідники і раціоналізатори.
2	Підготовка кадрів	Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), осіб; Безпосередньо на виробництві, усього, осіб, у тому числі, за формами навчання: індивідуальна; курсова. У навчальних закладах різних типів за договорами, усього, осіб, у тому числі: професійно-технічних; вищих (I-IV рівнів акредитації). Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців, крім того, навчались за кордоном.

№ гр	Назва групи показників	Показник
3	Підвищення кваліфікації	Підвищили кваліфікацію, усього, осіб, у тому числі: безпосередньо на виробництві; у навчальних закладах різних типів за договорами; крім того, навчались за кордоном.
4	Кількість працівників за період з початку року	Прийнято працівників, осіб, з них на новостворені робочі місця. Вибуло працівників, осіб, з них з причин: - змін в організації виробництва і праці (реорганізація, реструктуризація, ін.)
5	Склад фонду оплати праці та інші виплати	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн., з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні).
6	Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці	Сума витрат підприємства на утримання робочої сили крім тих, які враховані у фонді оплати праці, тис. грн., у тому числі витрати на професійне навчання.

Таблиця 2

#### **Ключові оцінні показники стану кадрового потенціалу**

Ключовий параметр	Показник
освіта фахівців	Відсоток працівників з повною вищою освітою, базовою вищою, і неповною вищою освітою
підготовка фахівців	Відсоток працівників, що навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка, новим професіям керівників, професіоналів, фахівців)
підвищення кваліфікації	Відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію на протязі року

Після вибору оцінних показників отримані їх фактичні значення переводять у бали на підставі розробленої оцінної шкали, табл.3.

Таблиця 3

#### **Оцінна шкала показників, що визначають ключові параметри**

Оцінка, бали	Відсоток працівників з повною вищою освітою, базовою вищою, і неповною вищою освітою	Відсоток працівників, що навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка, новим професіям керівників, професіоналів, фахівців)	Відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію
1	До 23	До 20	До 25
2	24-39	21-35	26-40
3	40-65	36-50	41-60
4	66-71	51-65	61-85
5	Вище 72	Вище 66	Вище 86

Фактичні і еталонні значення індексів по виділених параметрах, а також результати розрахунку індексу, що відбиває стан кадрового потенціалу підприємства, представляють у таблиці 4.

Таблиця 4

**Значення індексів, що відображають стан кадрового потенціалу підприємства**

Індекс ключового параметру	Еталонне (базове) значення	Фактичне значення
Індекс освіти фахівців	5	5
Індекс підготовки фахівців	5	3
Індекс підвищення кваліфікації	5	4
Інтегральний індекс	<b>15</b>	<b>12</b>

Для остаточного висновку необхідно визначити підсумкову оцінну шкалу, наприклад, представлена шкала таблиці 5 [8].

За результати оцінки розробляють і приймають комплекс заходів по вдосконаленню кадрового потенціалу для реалізації прийнятої загальної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 5

**Шкала оцінки кадрового потенціалу за методом індексу ресурсів**

Оцінка, бали	Характеристика стану кадрового потенціалу працездатного персоналу підприємства
Вище 30	Кадровий потенціал є досить низьким
30-28	Низьке значення кадрового потенціалу
27-22	Середнє значення кадрового потенціалу
21-17	Кадровий потенціал вище середнього рівня
Нижче 17	Максимальне значення кадрового потенціалу

За результати оцінки розробляють і приймають комплекс заходів по вдосконаленню кадрового потенціалу для реалізації прийнятої загальної стратегії розвитку підприємства.

**Висновок.** Знання теоретичних аспектів наданого методичного підходу оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідне для проведення повного і достовірного аналітичного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо зміцнення та підвищення ефективного цього потенціалу. Чим вище потенціал кадрів підприємства, чим вище потенційні можливості найнятої робочої сили, тим більш складні завдання можуть вирішуватися колективом (щодо випуску продукції, її якості, швидкості освоєння нових видів продукції і послуг, ефективності виробничо-господарської діяльності).

### Література:

1. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002. - 256с.
2. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла та ін. - М.: НОРМА; ИНФРА-М, 1999. - 527 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
4. Бегиджанов П.М. Особенности инновационного предпринимательства и управление его развитием. - М.: Монолит, 2002. - 209 с.
5. Исмагилова Л., Гилева Т. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - №9. - 106-115.
6. Генералова С.В. Концептуальные основы управления Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - №1. - С.16-21.
7. Генералова С.В. Индикаторный метод оцнки потенциала предприятия // АПК: экономика и управление. - 2003. - №6. - С.63-70.
8. Третьякова Е.П. Оценка трудового потенциала организации / Менеджмент в России и за рубежом. - №1. - 2009. - с. 136-140.

### Abstract

**Svetlichnaiy V.L**

**Methods of assessing potential of the company in the context of knowledge economy**

In the article the methodical going is offered near the estimation of skilled potential of enterprise, on the basis of key parameters and indexes, which determine properties of shots, characteristic for a «new economy»