

**Сичевський М.П., д.е.н., Москаленко В.О., аспірант**

**Sychevskiy M.P. d.e.n, Moskalenko V.O., post-graduate**

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ФОРМУВАННЯ ТА  
ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**METHODICAL APPROACHES CONCERNING FORMING AND USAGE  
OF THE FOOD INDUSTRY FACTORIES' STAFF POTENTIAL**

*Анотація. У ситуації, коли світовий та регіональний ринки функціонують в умовах гіперконкуренції, саме кадровий потенціал стає організаційним ресурсом, який володіє найбільшими резервами для підвищення економічної ефективності роботи підприємницьких структур. Різноманіття методичних підходів, які запропоновані науковцями за останні роки, свідчить про актуальність даної теми. З метою підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому постає необхідність розробки методики оцінки формування та використання кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості.*

**Ключові слова:** *кадровий потенціал підприємства, формування кадрового потенціалу, використання кадрового потенціалу, оцінка формування та використання кадрового потенціалу .*

*Annotation. In situation when world's and regional markets function in hyper competition conditions, just staff potential becomes organizational resource that possesses the largest reserves for increase of the economical efficiency of the entrepreneur's organizations functioning. Variety of the methodical methods which were offered by the scientists during recent years proofs the topicality of this subject. In*

*an effort of the field's competitive ability increasing, necessity of the development of the forming and usage evaluation of the food industry factories' staff potential appears.*

**Keywords:** *factories' staff potential, forming of the staff potential, usage of the staff potential, forming and usage evaluation of the staff potential.*

**Вступ.** Найважливішою умовою прискорення соціально-економічного розвитку економіки України є раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємств, що дозволить забезпечити їх кадрами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання, а також приймати вірні рішення в період складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуацій.

До змін у ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки персонал, орієнтований на постійне вдосконалення. Дана обставина підвищує вимоги до всієї кадрової стратегії. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство.

Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є втілені у рішеннях, планах узагальнення, ідеї, концепції. Кінцеві (узагальнюючі) результати управління є тотожними кінцевим результатам керованого об'єкта (підприємства, галузі, регіону, національної економіки)[2].

Критерієм ефективності формування кадрового потенціалу є ступінь відповідності його фактичних параметрів стандартизованим вимогам до нього, а також – результативність діяльності. Йдеться про такі загальносистемні критерії, як цілеспрямованість, зв'язність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку. При цьому береться до уваги не тільки кількісний (економічний), а й соціальний ефект, який виражається в якісних показниках формування кадрового потенціалу.

Питаннями ефективного формування кадрового потенціалу, його аналізу діяльності присвячені численні наукові роботи таких авторів як М.Амстронг, І.

Богранов, Т.Базарова, О.Крушельницька, Е.Лібанова, П.Маренкова, Ю.Одьогов, Г.Побережна, Е.Померанцева, О.Сологуб, М.Чепік та інших[3].

**Постановка завдання.** Основним інструментом системи управління персоналом є аналіз його діяльності, результати якого застосовуються у всіх сферах роботи з персоналом. Він полягає у зборі та обробці інформації про роботу, що виконується на певній посаді, її завдання, функції, відповідальність, умови, відносини з іншими посадовими особами в організації.

При оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття «ефект» (лат. *effectivus*— виконання, дія) — результат, порядок певних дій. В економічній літературі існують такі підходи до розуміння ефекту управлінської діяльності:

1) ефект управління виражається показниками результативності діяльності організації загалом;

2) із загального ефекту діяльності організації можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки функціонуванню системи управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління (менеджменту);

3) процес управління охоплює взаємопов'язані етапи і операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління і його окремих ланок[4].

Аналіз кадрового потенціалу став проводитися з появи інтересу до персоналу, як до важливого ресурсу організації, у виконанні якого приховані значні резерви, а будь-який ресурс характеризується, у першу чергу, економічною ефективністю використання. Тому підприємству необхідні інструменти, які дозволяють менеджерам ефективніше використати персонал.

Оскільки, оцінка персоналу — процес визначення ефективності виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків, процес визначення потенціалу працівників, встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, яку він займає конче

необхідні та актуальні. Варто зазначити, що *оцінка кадрового потенціалу передбачає*: діагностику основної орієнтації управлінського персоналу - орієнтація на завдання чи відносини; розподіл управлінських ролей; вміння проектувати; наднормативну активність; інноваційний потенціал; здібність до навчання; задоволеність статусом, орієнтація на посадове зростання, наявність резерву на висунення, оцінка кадрового резерву.

Необхідно зазначити, що оцінка кадрового потенціалу може проводитися:

- взагалі на підприємстві та охоплювати всіх співробітників, як керівників, так і фахівців;
- в окремих підрозділах;
- для вирішення конкретного завдання.

**Результати.** При проведенні заходів оцінки використовуються різні методики психологічної й соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору й аналізу інформації, соціометрія, групові оціночні методи. Застосування взаємодоповнюючих методик дозволяє вважати достовірною ту інформацію, яка отримана в процесі оцінки кадрового ресурсу.

Результати кадрового моніторингу можуть бути основою для оптимізації кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління та мотивації співробітників, оптимізації взаємодії усередині та між підрозділами.

До основних напрямів оперативної діагностики персоналу, найчастіше відносять наступні:

- структура персоналу за кваліфікацією, досвідом, віком, статтю, освітою тощо;
- система добору персоналу;
- система оплати праці;
- система мотивації персоналу;
- відносини між правлінням і профспілками (аналіз договорів);
- оцінка результатів виконання роботи;

- процеси розвитку та навчання персоналу;
- комунікаційні процеси на підприємстві.

Під час аналізу кадрового потенціалу також досліджується динаміка чисельності працівників, обсяги прихованого безробіття, плинність кваліфікованих кадрів. З'ясовуються причини, що призвели до втрат робочого часу (відсутність замовлень, сировини, втрата традиційних ринків збуту, висока ціна продукції, недозавантаження устаткування, відсутність маркетингових досліджень тощо), робиться висновок про відповідність кількості працівників потребам виробництва[1].

Під час збору інформації використовуються методи анкетування, спостереження, інтерв'ювання, реєстрації роботи або ведення щоденника; аналізи: функціональний, організації роботи працівника, анкета для встановлення відповідності займаній посаді.

Як вже підкреслювалось раніше, в даний період часу змінюється підхід до формування кадрового потенціалу, основний акцент переноситься на його якісний склад.

Так як, ефективність формування кадрового потенціалу підприємства не можливо оцінити єдиним узагальнюючим показником, виникає необхідність при розрахунку ефективності кадрового потенціалу використовувати систему показників: кількісних і якісних.

До кількісних в основному відносяться: фінансові та трудові показники.

Основними якісними компонентами трудового потенціалу є: психофізіологічна, соціально-мотиваційна, освітньо-професійна, інтелектуальна, культурна, творча, релігійна та інші. Якісні компоненти трудового потенціалу детерміновані частковими показниками (параметрами), а саме:

- психофізіологічна компонента - пов'язана зі здібністю і схильністю людини до праці, станом її здоров'я, типом нервової системи, витривалістю;
- освітньо-професійна компонента - пов'язана з наявністю загальних та

спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, відповідальністю, професійною майстерністю;

- соціально-мотиваційна компонента, пов'язана із соціальною зрілістю, рівнем свідомості, ідейної впевненості та раціональної поведінки, інноваторством, діловитістю. Соціально-економічний зміст поняття трудового потенціалу дає можливість здійснення кваліметричної оцінки більшості якісних компонент трудового потенціалу на різних рівнях аналізу суспільства, підприємства, людини. Найважливіші якісні компоненти трудового потенціалу можна інтерпретувати у такий спосіб:

- здоров'я — рівень працездатності (кількість втрат робочого часу з причин тимчасової непрацездатності), середня тривалість життя, витрати на охорону праці та здоров'я;

- освіта — кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою;

- творчість — кількість винаходів, раціоналізаторських пропозицій в розрахунку на одного працюючого;

- свідомість — втрати від конфліктів, страйків, міграції в дітородному віці;

- професіоналізм — рівень якості продукції, втрати від браку, питома вага кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників.

Відповідно до методичних рекомендацій "Прогнозування і розробка програм" розвитку України та її регіонів на перспективу, визначення показників динаміки населення і трудових ресурсів базується на оцінці тенденцій відтворення населення, зміні структури його статевовікових груп, що склалися у попередні роки і, особливо, у поточному році. Пофакторний аналіз і прогноз відтворення населення та трудового потенціалу передбачає застосування таких показників, як народжуваність, смертність, міграційні процеси, демографічна структура населення[3].

Інтенсифікація економічної сфери здійснюється не за рахунок кількісних, а, насамперед за рахунок якісних показників, виконаних на базі нових технологій, організаційно-управлінських нововведень, розвитку управлінської та кадрової

культури, підвищення показника віддачі управлінського кадрового ресурсу. Необхідно відзначити, що ефективність нинішнього економічного етапу розвитку повинна базуватися не на досягнутому рівні використання кадрових ресурсів, а на його потенційних можливостях. Оскільки кадровий потенціал - елемент територіального соціально-економічного потенціалу, доцільно, щоб він містив резерв можливостей для активної реакції при непередбачених надзвичайних і кризових ситуаціях. Ефективність кадрового потенціалу - це зворотна сторона кадрового ресурсу, що відображає ступінь його реалізації. У свою чергу якісний рівень кадрового потенціалу - відображає ступінь економічного розвитку. Стратегічна доктрина сучасного прогресу базується на концепції всілякого розкриття людських можливостей.

Конкретний набір показників для аналізу кадрового потенціалу залежить від бачення майбутніх характеристик персоналу підприємства. Чим детальнішим та конкретнішим буде це бачення, тим легше буде визначити критерії діагностики. Тому перш ніж робити діагностику персоналу підприємства, необхідно уточнити критерії або показники аналізу.

Ми пропонуємо проводити класифікацію показників в залежності від переслідуваної мети оцінки ефективності формування та використання кадрового потенціалу, з урахуванням специфіки галузей харчової промисловості.

Розрахунок показників кожної підгрупи та їх аналіз дасть змогу більш детально дослідити окремі аспекти формування кадрового потенціалу та на цій основі розробити стратегію ефективного формування та використання персонала підприємства.

**Висновки.** Запропоновані підходи дадуть змогу підприємству врахувати всі необхідні аспекти діяльності персоналу, визначити слабкі та сильні сторони стратегії управління персоналом з метою корегування та розроблення ефективної політики підприємства. Оцінка діяльності відділу по роботі з персоналом визначить актуальність та результативність його роботи в системі

основних напрямів формування стратегії розвитку того чи іншого об'єкта господарювання.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Е.Лібанова Ціннісні орієнтації та соціальні реалії українського суспільства // Економіка України, №10, 2008, с.120-136.
2. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение/ Евгения Померанцева – Москва: Вершина, 2006. – 256с.
3. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция/ В.М. Ржехин, Д.А.Алеканд, Н.В.Коваленка. – М.:Вершина, 2008. – 224с.
4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006.- 488с.

*Надійшла до редколегії 05.02.2009 р.*