

УДК 656.71:351.83(045)

Полоус О. В.

Інститут економіки та менеджменту  
Національного авіаційного університету

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЕРОПОРТІВ

Проаналізовано існуючі підходи до оцінки трудового потенціалу та формування комплексної методики оцінки трудового потенціалу провідних аеропортів України. Визначено переваги та недоліки основних методик та підходів до оцінки трудового потенціалу. Досліджено прийнятні комбінації застосування методик оцінки та шляхи подальшого розвитку кожної методики окремо.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, оцінка, методика, аеропорт, управління.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних трансформаційних перетворень умов та факторів діяльності підприємства оцінка трудового потенціалу виступає важливим елементом загальної системи управління кадрами, що має за мету досягнення розвитку трудових ресурсів підприємства відповідно до потреб модернізації. Правильний підхід до вибору методики оцінки трудового потенціалу підприємства здатний забезпечити вирішення багатьох практичних задач у сфері кадрового планування, кадрового моніторингу, кадрової політики, управління трудовими ресурсами та підвищення ефективності їх використання. Аеропорти, ведучи специфічний вид господарської діяльності, що не пов'язаний з виробництвом конкретного виду продукції, а зосереджений на наданні широко спектру послуг, приділяють особливу увагу питанням планування чисельності та структури кадрів, засобам їх оцінки, діагностиці кадрової ситуації, руху кадрів, характеру процесів розвитку та задач реструктуризації персоналу. В таких умовах практичне значення формування раціонального підходу до оцінки трудового потенціалу аеропортів набуває актуальності та важливості для їх подальшого загального розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На даний момент можна виділити ряд наукових досліджень і практичних робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що займаються дослідженням питання оцінки трудового потенціалу. Метою всіх без винятку теоретичних і практичних робіт є пошук ефективних методів оцінки з метою оптимізації управляючих впливів на персонал, які сприяють у кінцевому підсумку підвищенню ефективності праці. Серед вітчизняних вчених, що досліджують дану проблему, можна виділити Генкіна Б.М. [1], Гончарова В.В. [2], Єгоршина А.Н. [3], Заславську Т.І. [4], Одегова Ю.Г., Рофе А.Н. [5], Травіна В.В. [6], Базарова Т.Ю. [7], Кибанова А.Я. [8], Фатхутдінова Р.А. [9]. Серед зарубіжних дослідників, чії роботи присвячені оцінці трудового потенціалу, слід виділити Ж.-М. Ле Галя [10], Р. Марра і Г. Шмідта [11], Б. Мільнера і В. Лисса [12].

**Метою даної статті** є аналіз існуючих підходів до оцінки трудового потенціалу та формування комплексної методики оцінки трудового потенціалу провідних аеропортів України.

**Виклад основного матеріалу.** В інтерпретації самого поняття «оцінка» слід звернути увагу на думку Меньшикова Л.І. [13], який під терміном «оцінка» має на увазі ступінь розвиненості, практичної вираженості якої-небудь якості (груп якостей) працівника (контингенту працівників), про результати його (їх) трудової діяльності, яка виражається в описовій (якісна оцінка) або числовій формі (кількісна оцінка).

На сьогоднішній день у вітчизняній і зарубіжній практиці застосовуються та розвиваються такі методи оцінки трудового потенціалу: традиційні (встановлення стандартів і нормативів [14, с. 72]; письмова характеристика [15, с. 242; 14, с. 72]; заданий розподіл [16, с. 112; 17, с. 89]; атестація [18, с. 145]; метод критичних випадків [16, с. 113]; шкалювання [16, с. 113; 19, с. 86]; ранжування [17, с. 86]; оцінка робочого часу [14, с. 75]; самооцінки [17, с. 87]; встановлення цілей [20, с. 251]; графологічна експертиза [21, с. 132]; анамнестичний метод [13, с. 158]; «млин» [13, с. 162]; коефіцієнтний метод [13, с. 162]) та нетрадиційні («360° атестація» [14, с. 74]; психологічні методи [14, с. 75]). Слід зазначити, що ретельне вивчення переваг та недоліків перерахованих методів не є завданням першої важливості, адже вони дуже схожі один на одного.

Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього і внутрішнього середовища. В той же час у цих методів існує ряд загальних недоліків, які роблять їх неадекватними для сучасних динамічних підприємств:

- сфокусовані на окремому працівникові, оцінюючи його поза контекстом підприємства та виконуваних ним професійних функцій, не враховують його потенціальну здатність до розвитку, комунікативні, лідерські та інші якості;

- ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником, фактично керівник перебуває в положенні «царя і бога» по відношенню до підлеглого, він визначає його завдання, контролює і оцінює його, тому мають місце суб'єктивні твердження, персональне відношення до конкретного працівника, що не сприяє формуванню правдивої інформації та не дозволяє оцінити його з точки зору роботи в колективі;

- орієнтовані на минуле (на досягнуті результати) і не враховують довгострокові перспективи розвитку підприємства і співробітника, особливо при здійсненні стратегічного управління та необхідності підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників за суміжними професіями.

Разом з тим більшість з перерахованих методів, хоча й описані в літературі з управління персоналом, однак не отримали достатньо широкого розповсюдження в практиці поточної роботи з кадрами на підприємствах. Разом з тим доопрацювання даних методів стає передумовою підвищення інтересу до розробки нових, більш прогресивних і нетрадиційних методів. Можна виділити декілька напрямів у розвитку нетрадиційних методів:

- по-перше, нетрадиційні методи оцінки розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) в якості основної одиниці підприємства, роблять акцент на оцінку працівника

його колегами і здатність працювати в групі. Так, наприклад, деякі підприємства широко використовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестації його членів по завершенні проекту, а не регулярно через певні періоди часу (раз на рік);

- по-друге, оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всього підприємства;

- по-третє, до уваги приймається не стільки (а в багатьох випадках і не тільки) успішне виконання сьогодинішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок.

Таким чином, використання в практичній діяльності комплексу методів, що обираються керівництвом після ретельного дослідження наявного трудового потенціалу та визначення вимог до його подальшого розвитку, дозволить отримати бажаний результат та підвищити дієвість при роботі з персоналом, оцінці результатів формування, використання та розвитку трудового потенціалу.

Наступним етапом після розгляду найбільш поширених методів оцінки трудового потенціалу повинен бути їх аналіз, з метою з'ясування та узагальнення переваг і недоліків кожного з них. Вперше такий аналіз був проведений в 1973 році Меньшиковим Л.І. [13, с. 165] з точки зору відповідності методів принципам ділової оцінки робітників управління. Тоді дослідження показало, що ступінь такої відповідності у більшості методів коливається від 0,5 до 0,7 (тобто дорівнює 5-7 з 10 можливих) і лише у трьох методів дорівнює або перевищує 0,9, а саме: системи рангового порядку, методу заданої бальної оцінки та коефіцієнтного методу. Однак Меньшиков Л.І. у своєму аналізі використовує наступні положення:

- механізм визначення ступеня відповідності методів принципам ділової оцінки працівників управління визначається відповідями «так», «ні»;

- мала кількість принципів оцінки – всього п'ять: об'єктивність, оперативність, простота і доступність, демократизм, гласність.

З метою поглиблення визначення достоїнств різних методів, слід дослідити варіант аналізу,

виконаного Мардамшиным І.Г. [22], який вніс до нього ряд змін (таблиця 1):

- об'єктом аналізу є досить прості, найбільш поширені або широко відомі методи (всього тринадцять);

- збільшено кількість принципів, на відповідність яким перевіряються методи. Були додані наступні: єдність вимог (передбачає єдність вимог до методик з метою їх практичного застосування не тільки на підприємствах виробничого спрямування, а й на підприємствах сфери послуг, зокрема аеропортах); обґрунтованість і чіткість критеріїв (припускає перелік якостей, які безпосередньо характеризують трудову діяльність персоналу); інформативність (передбачає отримання якомога більш точної і змістовної інформації про трудову діяльність персоналу); системність (передбачає взаємозв'язок, взаємодію та ієрархічність оцінюваних якостей працівника); автоматизація (припускає можливість розробки програмного забезпечення з метою зниження трудомісткості і збільшення оперативності проведених процедур оцінки). Введення даних принципів дозволяє пред'являти до методів оцінки трудового потенціалу вимоги, що відображають сучасні запити і зміни в управлінні персоналом;

- змінено механізм визначення ступеня відповідності методів принципам: замість відповідей – «так», «ні», використані варіанти – «повністю» (п), «частково» (ч), «не відповідає» (н). Це дає можливість більш об'єктивно оцінювати методи.

Результати, отримані в таблиці 1, свідчать про те, що найбільш задовольняє принципи оцінки метод «360 атестація». Це обумовлено тим, що традиційні методи в умовах реалізації трудового потенціалу в середовищі, що швидко змінюється, поступово зживають себе. В управлінській вітчизняній і зарубіжній практиці кадрової роботи, крім розглянутих різноманітних методів, накопичилося чимало методик з оцінки різних видів діяльності, потенціалу, якостей персоналу. На відміну від методів методика – це конкретизація методу, доведення його до інструкції, алгоритму, чіткого опису способу здійснення [23]. Всі розглянуті методи та методики оцінки трудового потенціалу мають влас-

Таблиця 1

Відповідність методів оцінки робітників принципам ділової оцінки

№ п/п	Назва методів	Принципи									
		Об'єктивність	Оперативність	Простота і доступність	Демократизм	Гласність	Єдність вимог	Обґрунтованість та чіткість критеріїв	Інформативність	Системність	Автоматизація
1	Письмова характеристика	ч	ч	п	ч	ч	п	н	ч	ч	н
2	Встановлення стандартів і нормативів	ч	п	п	ч	п	п	п	ч	ч	п
3	Метод критичних випадків	ч	ч	ч	ч	п	ч	ч	ч	ч	н
4	Анкетування	ч	п	ч	п	п	п	ч	п	ч	п
5	Атестація	ч	ч	п	п	п	ч	п	п	ч	ч
6	Шкалування	ч	ч	ч	п	п	п	ч	п	ч	п
7	Заданий розподіл	ч	ч	ч	ч	ч	п	ч	ч	ч	п
8	Ранжування	ч	ч	ч	п	п	ч	п	ч	ч	ч
9	Самооцінка	ч	ч	ч	п	п	ч	ч	ч	ч	п
10	Встановлення цілей	п	н	ч	ч	н	ч	п	п	п	н
11	Коефіцієнтний метод	ч	ч	ч	ч	ч	п	п	ч	ч	п
12	Психологічні методи	п	ч	ч	п	ч	ч	п	п	п	ч
13	«360 атестація»	п	п	ч	п	п	п	п	п	п	п

ні переваги і недоліки. І хоча в даний час багато які з них не знаходять широкого застосування в управлінській роботі, використання деяких з них (експертне опитування, психологічний метод, «метод 360°» тощо) є перспективним у певних ситуаціях і умовах (навчальний процес, лабораторія і т. д.).

В методах і методиках оцінки, наведених в працях Генкіна Б.М., Гончарова В.В., Сторшина А.Н., Заславської Т.І., Одогова Ю.Г., Рофе А.Н., Травіна В.В. та ін., увага звертається на розгляд теоретичних і методологічних основ їх формування та використання. В той же час практично немає робіт, в яких би була відображена проблема розвитку трудового потенціалу. Вирішення цього завдання є надзвичайно важливим і необхідним, тому що кожній галузі притаманні свої, особливі умови формування та відтворення трудового потенціалу, специфічна структура зайнятості, галузеві ознаки становлення та функціонування ринку праці.

Так, аеропорти періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають керівництву можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, про рух, звільнення і розвиток співробітників.

Різний підхід до трактування трудового потенціалу як багатомірного поняття означає, що не слід обмежуватися будь-якими одними якостями (демографічними, моральними або психічними) чи ототожнювати його з частковими характеристиками (освітою, професійною кваліфікацією, станом

здоров'я та ін.). Більшість дослідників, оцінюючи формування та використання трудового потенціалу, використовують статистичні показники трудових ресурсів. Автором статті пропонується комплексна методика оцінки трудового потенціалу провідних аеропортів, що поєднує в собі не тільки праце-ресурсні аспекти, а й професійно-кваліфікаційну складову трудового потенціалу (рис. 1).

Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного аеропорту є унікальним завданням, вирішувати яке може тільки саме керівництво аеропорту. Система оцінки повинна враховувати і відображати ряд чинників – стратегічні цілі аеропорту, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, характеристики зайнятої в ній робочої сили. Також слід зауважити, що при виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її взаємодію з іншими системами управління персоналом – планування кар'єри, професійного навчання та ін.

**Висновки.** Проведений аналіз існуючих підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства дозволив визначити ряд переваг, якими вони володіють та які також можна назвати їх об'єднуючими характеристиками. Автором було встановлено, що найбільш розповсюджені методи оцінки трудового потенціалу характеризуються простотою розрахунків, застосуванням існуючих на підприємстві даних (чисельність працівників, тривалість робочого часу і т. д.), наявністю яких не вимагає розрахунку нових, властивістю масштабованості (можливістю застосування для всіх категорій працівників підприємства) та можливістю об'єднання декількох методів з метою досягнення цілей оцінки для конкретного підприємства. Тим не менш були встановлені також і основні недоліки, які негативно

впливають на процес оцінки трудового потенціалу, а саме: відсутність чіткого розмежування між суб'єктивними та об'єктивними показниками, яке повинне ґрунтуватися на доцільності їх застосування, нездатність застосування методик оцінки до сукупності різноформалізованих елементів трудового потенціалу та відсутність обліку факторів, що впливають на трудовий потенціал підприємства. Приймаючи до уваги зазначені вище положення, автором статті було запропоновано комплексну методику оцінки трудового потенціалу провідних аеропортів України, що ґрунтується не тільки на праце-ресурсних аспектах, але й враховує професійно-кваліфікаційну складову трудового потенціалу аеропортів. Методика носить поступовий, покроковий характер, забезпечуючи всебічний розгляд та оцінку всіх складових трудового потенціалу, що в подальшому здатне забезпечити широку інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень в сфері його розвитку.



Рис. 1. Комплексна методика оцінки трудового потенціалу провідних аеропортів України

### Список літератури:

1. Генкин Г.М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Г.М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 384 с.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. В 2 т. Т. 1 / В.В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1997. – 768 с.
3. Егоршин А.Н. Управление персоналом : учебник для вузов / А.Н. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.
4. Заславская Т.И. Творческая активность масс: социальные резервы роста / Т.И. Заславская // ЭКО, 1986. – № 3. – С. 11-13.
5. Рофе А.Н. Теоретические основы экономики и социологии труда : учебник для вузов / А.Н. Рофе, А. Жуков. – М. : МИК, 1999. – 336 с.
6. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М. : Дело, 2002. – 272 с.
7. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
8. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 1999. – № 2. – С. 18-22.
10. Ле Галль Ж.-М. Управление людскими ресурсами / Ж.-М. Ле Галь. – М. : «Конкорд», 1995. – 128 с.
11. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М. : Изд-во Московского университета, 1997. – 480 с.
12. Управление современной компанией : учебник для вузов по специальностям менеджмент / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса. – М. : Инфра-М, 2001. – 590 с.
13. Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления / Л.И. Меньшиков. – М. : Экономика, 1974. – 160 с.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
15. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М. : Дело ЛТД, 1993. – 208 с.
16. Магура М.И. Оценка работы персонала : практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 144 с.
17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей кадровых служб / М.И. Магура. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 272 с.
18. Бизюкова Н.В. Кадры: Подбор и оценка / Н.В. Бизюкова. – М. : Моск. Рабочий, 1984. – 159 с.
19. Макашев З.М. Социальный менеджмент : учебник для вузов / З.М. Макашев, И.О. Калинникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – Москва : «Интел-Синтез», 1998. – 368 с.
21. Вартман В.А., Лившиц А.С. Методы оценки персонала и подбор кадров / В.А. Вартман, А.С. Лившиц // Кадры, 1995. – № 11. – С. 11-14.
22. Мардамшин И.Г. Оценка и управление трудовым потенциалом предприятия автомобилестроения. На примере ОАО «КамАЗ» : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И.Г. Мардамшин. – Набережные Челны, РГБ, 2006. – 194 с.
23. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

**Полоус О. В.**

Институт экономики и менеджмента  
Национального авиационного университета

## НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АЭРОПОРТОВ

### Резюме

Проанализированы основные подходы к оценке трудового потенциала и формирования комплексной методики оценки трудового потенциала ведущих аэропортов Украины. Определены преимущества и недостатки основных методик и подходов к оценке трудового потенциала. Исследованы возможные комбинации применения методик оценки и пути дальнейшего развития каждой методики отдельно.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, оценка, методика, аэропорт, управление.

**Polous O. V.**

Institute of Economics and Management  
National Aviation University

## SCIENTIFIC-METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF WORK POTENTIAL OF THE AIRPORTS

### Summary

Existing approaches to assessing the work potential and to formulation a comprehensive methodology for assessing the work potential of the leading airports of Ukraine are analyzed. Advantages and disadvantages of basic techniques and approaches to assessing work potential are determined. Acceptable combination of valuation techniques and ways of further development of each technique separately are investigated.

**Key words:** work potential, assessment, methodology, airport, management.