

УДК: 005.95/96

Пенюк В.О.

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено відмінності між діагностикою та оцінюванням кадрового потенціалу. Проведено аналіз сучасних методів (експертні, бальний (або баловий), рейтинговий, бенчмаркінгу і економіко-математичного моделювання) та підходів (доходний, порівняльний та витратний) до діагностики кадрового потенціалу підприємств, визначено їх переваги та недоліки. Запропоновано перелік показників для діагностики кадрового потенціалу підприємства (рівень освіченості, рівень відповідності зайнятій посаді, укомплектованість кадрами, коефіцієнт стабільності кадрів тощо).

Ключові слова: кадровий потенціал, підприємство, методи діагностики, підходи до діагностики, кількісні показники діагностики, якісні показники діагностики.

Peniuk V.

METHODICAL APPROACHES TO DIAGNOSTICS CADRES' POTENTIAL OF ENTERPRISES

Defined differences between the diagnostics and evaluation of cadres' potential. Made the analysis of modern methods (expert, mark, rating, benchmarking and economic-mathematical modeling) and approaches (revenue, comparative and expensive) to diagnostics cadres' potential of enterprises, identified their advantages and disadvantages. Proposed the list of indicators to diagnostics cadres' potential of enterprises (level of education, level of accordance to work position, staffing, stability factor of cadres etc.).

Keywords: cadres' potential, enterprise, methods of diagnostics, approaches to diagnostics, quantitative indicators of diagnostics, qualitative indicators of diagnostics.

Пенюк В.А.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Определены различия между диагностикой и оценкой кадрового потенциала. Проведен анализ современных методов (экспертные, бальный (или балловый), рейтинговый, бенчмаркинга и экономико-математического моделирования) и подходов (доходный, сравнительный и затратный) к диагностике кадрового потенциала предприятий, определены их преимущества и недостатки. Предложен перечень показателей для диагностики кадрового потенциала предприятия (уровень образованности, уровень соответствия занятой должности, укомплектованность кадрами, коэффициент стабильности кадров и т.д.).

Ключевые слова: кадровый потенциал, предприятие, методы диагностики, подходы к диагностике, количественные показатели диагностики, качественные показатели диагностики.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних ринкових умовах господарювання важливим чинником забезпечення досягнення високих фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства є належний рівень його кадрового потенціалу. Так як саме діагностика дає об'єктивну оцінку рівню кадрового потенціалу та прихованим

можливостям підприємства, і керівники часто стикаються з проблемою вибору методу проведення цієї діагностики варто провести аналіз сучасних методів діагностики кадрового потенціалу підприємств.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженням методологічних засад діагностики потенціалу підприємства в системі управління ним займалися такі науковці, як: О. Балакай, О. Белякова, Х. Даубнер, О. Євсєєва, Н. Касьянова, Т. Кузнецова, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Морєва, Д. Солоха та інші. Деякі теоретичні та методичні аспекти діагностики кадрового потенціалу висвітлені у працях Т. Білорус, Я. Гаврись, Л. Гармідер, Н. Голоджун, К. Коптєвої, М. Меньшикової, Г. Писаревської, О. Сидор, А. Шахно та інші. Однак, до цього часу недостатньо висвітленими у науковій літературі лишаються переваги та недоліки різних методів та підходів до діагностики кадрового потенціалу. Подальшого уточнення потребує і система показників, за якими доцільно проводити діагностику кадрового потенціалу підприємства.

Цілі статті. Встановити відмінності між оцінюванням та діагностикою кадрового потенціалу, переваги і недоліки сучасних методів і підходів до проведення такої діагностики, а також визначити показники, за якими доцільно проводити діагностику кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Діагностика кадрового потенціалу, на наш погляд, дає змогу знайти невикористані можливості професійно-кваліфікаційного складу персоналу, сформувані пріоритетні напрями інвестування в людський капітал і напрями його розвитку, оцінити ефективність кадрової політики та забезпечити підґрунтя для розробки загальних та локальних стратегій посилення конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства. Для реалізації процесу діагностики потенціалу (у т.ч. і кадрового) на сучасних підприємствах використовують різні методи та показники, проводиться різноманітне оцінювання ресурсів та можливостей, якими оперує або потенційно може оперувати у своїй діяльності підприємство та можливостей, що продукуються наявними у його персоналу компетенціями.

Діагностика кадрового потенціалу має базуватися на даних оцінювання різних його елементів, витрат на управління ним в цілому тощо (у т.ч. шляхом оцінювання конкурентоспроможності кадрів / персоналу підприємства й окремих працівників, вартості створення та розвитку кадрового потенціалу і т.п. і т.д.). Проте процес діагностики, на наш погляд, є більш комплексним, ніж просте оцінювання кадрів та кадрового потенціалу, оскільки одним із основоположних напрямів діагностики є власне оцінка фактичного рівня кадрового потенціалу. Так оцінювання передбачає співставлення фактичних значень показників з їх еталонними або аналогічними значеннями у певних періодах, а діагностика – ще й їх аналіз, опис поточного і перспективного стану, пошук перешкод та перспектив розвитку потенціалу чи його конкурентоспроможності, розробку напрямів підтримки потенціалу в збалансованому стані тощо. Таким чином, діагностика включає в себе оцінювання кадрового потенціалу, будучи при цьому більш комплексним процесом.

Проведений нами аналіз наукових публікацій з проблематики діагностики потенціалу (у т.ч. і кадрового) підприємств [1; 2; 3; 4; 5 та ін.] показав, що у теорії та на практиці нині прийнято розрізняти аналітичний, експертний, бальний (або баловий), рейтинговий, інтегральний, функціонально-цільовий методи діагностики потенціалу. Також у процесі діагностики використовують методи порівняльного та системного аналізу, економіко-

математичне моделювання, процедури асесмент-центрів тощо. Варто зазначити, що використання певного методу діагностики залежить від поставлених цілей, виду і повноти вихідної інформації, специфіки об'єкта діагностування та інших чинників. Водночас зауважимо, що в силу своєї обмеженості рамками дії і результату, будь-які методи (у т.ч. і методи діагностики) мають тенденцію «застарівати», перетворюватися в інші методи, розвиваючись відповідно до часу, досягнень технічної та наукової думки, потреб суспільства та конкретних підприємств.

Так як діагностика кадрового потенціалу передбачає, в першу чергу, оцінку його стану, заслуговують уваги й підходи до оцінювання кадрового потенціалу. В сучасній науковій літературі виділяють в основному витратний, доходний та порівняльний підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства. Доходний підхід пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку підприємство отримує від працівників. За цим підходом вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується працею, і, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл, залежність якого від величини кадрового потенціалу не є прямо пропорційною. Практичний досвід свідчить, що на підприємствах з високим гудвілом, що сформований протягом багатьох років, рівень кадрового потенціалу може бути низьким за рахунок звільнення кваліфікованих працівників, нездатності до їх перекваліфікації у зв'язку із зміною профілю діяльності підприємстві, наявністю трудових конфліктів у колективі тощо.

У доходних методах позитивним є чітке зображення у числовому розмірі реальної вигоди підприємства, отриманої від роботи працівників, а негативним – працесмність процесу розрахунку вартості цієї роботи. Це пояснюється тим, що чітко висвітлюється тільки кінцевий результат роботи усіх працівників, наприклад чистий прибуток підприємства від операційної діяльності за звітний рік, а не вклад кожного працівника в цей прибуток окремо.

В країнах з ринковою економікою, найбільш поширеними підходами до діагностики є підходи, що базуються на порівнянні з визначеними нормативами, еталонами чи показниками. За допомогою порівняльного підходу потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи. Порівняльний підхід, як зазначає В. Черевко [6], на практиці переважно застосовується разом із методами маркетингового дослідження (у т.ч. анкетування), описовим методом, методами класифікації, рейтингу, інтерв'ю, тестування, ділових ігор, суджень трудового оточення та іншими.

За допомогою витратного підходу прирівнюють розмір кадрового потенціалу підприємства (тобто фактично працівника(ів)) до суми минулих витрат на його(їх) підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток. Витратний підхід дає змогу розрахувати сукупні витрати пов'язані із підтримкою та розвитком кадрового потенціалу. Проте він має певні недоліки, наприклад, повільна адаптація сукупних витрат до змін їх вартості у часовому просторі, складність або неможливість визначення вкладу окремого працівника тощо.

На основі результатів аналізу вибірки методів діагностики кадрового потенціалу та підходів до його оцінки, що достатньо часто застосовуються на підприємствах торгівлі, нами було встановлено цілий ряд їх переваг та недоліків (табл. 1).

Переваги і недоліки методів та підходів до діагностики кадрового потенціалу
на підприємствах торгівлі

Назва методу / підходу	Переваги(а)	Недолік(и)
Методи		
Рейтинговий метод	<ul style="list-style-type: none"> – простота використання; – зручність та швидкість інтерпретації результатів 	<ul style="list-style-type: none"> – методологічна база проведення діагностики чітко не прописана і може варіюватися; – висока залежність від еталонних показників; – важко врахувати специфічні компетенції працівника
Бальний (або баловий) метод	<ul style="list-style-type: none"> – простота використання; – зручність та швидкість інтерпретації результатів; – можливість визначати вагомість різних показників діагностики 	<ul style="list-style-type: none"> – методологічна база проведення діагностики чітко не прописана і може варіюватися; – імовірність суб'єктивізму
Експертні методи	<ul style="list-style-type: none"> – економія при залученні експертів із власного складу персоналу; – швидкість отримання результатів; – можливість адаптації до значень еталонних показників; – можливість охоплення великого обсягу якісних значень 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність формування незалежної / незацікавленої групи експертів; – нестача незалежного/ «свіжого» бачення; – витратність при залученні зовнішніх експертів; – ризик отримання невірної оцінки некомпетентним експертом – високий рівень імовірності суб'єктивізму
Методи економіко-математичного моделювання	<ul style="list-style-type: none"> – можливість проведення повторних (періодичних) розрахунків; – дистанційне оцінювання / діагностика; – зручність та швидкість інтерпретації результатів 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність у спеціальному обладнанні та фахівцях; – витратність за необхідності купівлі програмного забезпечення для обробки даних, його оновлення чи модифікації
Методи бенчмаркінгу	<ul style="list-style-type: none"> – можливість порівняння з найкращим у категорії; – запозичення найбільш зручних та дієвих методів, способів, підходів, пов'язаних з проведенням діагностики 	<ul style="list-style-type: none"> – мала кількість фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу; – обмеження в доступі до інформації
Підходи		
Доходний	<ul style="list-style-type: none"> – відображення реальної вигоди; – оцінювання майбутньої доходності кадрового потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> – ймовірнісний характер результатів; – працездатність розрахунків; – суб'єктивна оцінка ризиків; – складність або неможливість визначення вкладу окремого працівника
Витратний	<ul style="list-style-type: none"> – можливість точно оцінити витрати; – можливість поелементної оцінки складових кадрового потенціалу; – наявність чітко формалізованих залежностей між величиною кадрового потенціалу і значеннями вхідних параметрів; – повільна адаптація сукупних витрат до змін їх вартості у часовому просторі 	<ul style="list-style-type: none"> – труднощі вибору найбільш інформативних кількісних характеристик потенціалу; – відсутність єдиної інформаційної бази вхідних даних; – розрізненість методів обрахунку однойменних параметрів за методиками різних учених і практиків; – складність або неможливість визначення вкладу окремого працівника
Порівняльний	<p>достовірна фактична інформація підвищує точність розрахунків і відображення специфіки об'єкта оцінки, враховуючи фактично досягнуті результати</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому; – працездатність збирання великого масиву інформації; – необхідність виконання складних коригувань; – неможливість порівняння унікальних чи специфічних компетенцій персоналу

Не дивлячись на значну кількість методів діагностики, пов'язаної головним чином з характером функцій, що виконують працівники, більшість з них базуються на порівнянні з

визначеними нормативами, еталонами. Останнє підштовхує до думки, що в основі будь-якої методики діагностики кадрового потенціалу повинна бути певна система показників, що відображала б з різних боків особливості використання всіх складових кадрового потенціалу підприємства.

Ураховуючи результати власних досліджень, а також результати аналізу ряду наукових публікацій [7; 8; 9; 10 та ін.], пропонуємо до переліку показників діагностики кадрового потенціалу підприємства включати такі показники:

- *рівень освіти* (P_o), що показує відношення кількості працівників з вищою освітою до усієї кількості працівників з вищою, професійно-технічною, середньою освітою та без освіти на підприємстві та розраховується наступним чином:

$$P_o = \frac{Ч_{во}}{Ч_{во} + Ч_{профтех} + Ч_{сер} + Ч_{бо}}, \quad (1)$$

де $Ч_{во}$ – чисельність працівників із вищою освітою; $Ч_{профтех}$ – чисельність працівників із професійно-технічною освітою; $Ч_{сер}$ – чисельність працівників із базовою середньою освітою; $Ч_{бо}$ – чисельність працівників без освіти;

- *рівень відповідності освіти займаній посаді* ($K_{вп}$), що характеризує, яка саме кількість працівників підприємства певної кваліфікації, згідно із отриманою освітою, відповідають їх займаній посаді:

$$K_{вп} = \sum \frac{Ч_{к_i}}{Ч_{зп_i}}, \quad (2)$$

де $Ч_{к_i}$ – чисельність працівників i -ї кваліфікації згідно кваліфікації у дипломі; $Ч_{зп_i}$ – чисельність працівників i -ї займаної посади;

- *рівень кваліфікації* (P_k), що характеризує відношення кількості висококваліфікованих працівників до суми кількості кваліфікованих, високо-, мало- та некваліфікованих працівників:

$$P_k = \frac{Ч_{вк}}{Ч_{вк} + Ч_{квал} + Ч_{малоквал} + Ч_{неквал}}, \quad (3)$$

де $Ч_{вк}$ – чисельність висококваліфікованих працівників; $Ч_{квал}$ – чисельність кваліфікованих працівників; $Ч_{малоквал}$ – чисельність малокваліфікованих працівників; $Ч_{неквал}$ – чисельність некваліфікованих працівників;

- *коефіцієнт стабільності кадрів* ($K_{ск}$), що показує відношення кількості працівників зі стажем роботи в організації більше одного року до середньооблікової кількості працівників протягом певного періоду:

$$K_{ск} = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}, \quad (4)$$

де $Ч_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників певного періоду;

- *коефіцієнт плинності кадрів* ($K_{пк}$), що показує відношення кількості працівників, які звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_{пк} = \frac{Ч_з - Ч_{нз}}{Ч_{сер}}, \quad (5)$$

де $Ч_з$ – чисельність працівників, які звільнилися протягом певного періоду; $Ч_{нз}$ – чисельність неминуче звільнених працівників певного періоду; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників певного періоду;

- коефіцієнт внутрішньої мобільності ($K_{вм}$), що характеризує співвідношення чисельності працівників, які змінили робочі місця всередині організації протягом певного періоду до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_{вм} = \frac{Ч_{зрм}}{Ч_{сер}}, \quad (6)$$

де $Ч_{зрм}$ – чисельність працівників, які змінили робочі місця всередині організації протягом певного періоду; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників певного періоду;

- коефіцієнт постійності кадрового складу ($K_{пкс}$), що характеризує співвідношення чисельності працівників, які були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_{пкс} = \frac{Ч_3}{Ч_{сер}}, \quad (7)$$

де $Ч_3$ – чисельність працівників, які були в списках організації протягом всього аналізованого періоду (не менше 3 років); $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників певного періоду;

- укомплектованість кадрами ($K_{ук}$), що показує на скільки необхідна чисельність працівників, згідно із штатним розписом, відповідає його фактичній чисельності:

$$K_{ук} = \frac{Ч_{шт}}{Ч_{факт}}, \quad (8)$$

де $Ч_{шт}$ – чисельність працівників, згідно із штатним розписом; $Ч_{факт}$ – фактична чисельність працівників;

- продуктивність праці (Π_n), що показує здатність працівників випускати певну кількість продукції або надавати певну кількість послуг за одиницю часу. Вона розраховується як відношення доходу від діяльності підрозділу / підприємства в цілому до середньооблікової кількості працівників цього підрозділу / підприємства в цілому:

$$\Pi_n = \frac{Д_n}{Ч_{сер}}, \quad (9)$$

де $Д_n$ – доходи від діяльності підрозділу / підприємства; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників у підрозділі / на підприємстві;

- коефіцієнт дисципліни (K_d), що відображає співвідношення невиходів на роботу працівників до загальної чисельності відпрацьованих людино-годин за відповідний період:

$$K_d = \frac{Ч_n}{Ч_{вг}}, \quad (10)$$

де $Ч_n$ – кількість невиходів працівників протягом певного періоду; $Ч_{вг}$ – загальна кількість відпрацьованих людино-годин певного періоду;

- частка працівників, які пройшли підготовку та перенавчання ($Ч_{пп}$), що показує, яка частина працівників підвищили кваліфікацію чи навчилися новим професіям протягом певного періоду відносно середньооблікової кількості працівників:

$$Ч_{пп} = \frac{Ч_{підквал}}{Ч_{сер}} * 100\%, \quad (11) \quad Ч_{пп} = \frac{Ч_{навч}}{Ч_{сер}} * 100\%, \quad (12)$$

де $Ч_{підквал}$ – чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію протягом певного періоду; $Ч_{навч}$ – чисельність працівників, навчилися новим професіям протягом певного періоду; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників певного періоду.

Інформаційною базою / джерелом(ами) інформації для проведення розрахунків показників у процесі діагностики кадрового потенціалу можуть бути «Звіт про заплановане

вивільнення працівників», «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт з праці», статистичні дані підприємства, штатний розпис, «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», дані анкетування тощо.

Висновки. За результатами проведених дослідження встановлено, що процес діагностики кадрового потенціалу на підприємстві є більш комплексним, ніж процес оцінювання кадрів. Кожен метод та підхід до діагностики кадрів, що нині застосовується на підприємствах торгівлі (і не тільки) має свої переваги та недоліки. Проведення діагностики кадрового потенціалу підприємство може здійснювати як власними силами, так і за допомогою залучення зовнішніх учасників. Запропоновано перелік показників для проведення діагностики кадрового потенціалу, розрахунок яких сприятиме спрощенню реалізації цього процесу на практиці та визначатимуть міру використання кожної зі складових кадрового потенціалу підприємства.

У подальшому результати представленого дослідження можуть бути використані для розвитку теоретичних і методичних засад формування кадрової політики на підприємствах.

Список використаних джерел::

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: Формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
2. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник / І.В.Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013 – 456 с.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «НЖЕК», 2006. – 448с.
4. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / Под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
5. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, С.О. Ракова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 6. – С.277-281
6. Черевко В.В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации / В.В.Черевко // Экономика и управление. – 2012. - № 2 – С.9-110.
7. Миронов Г.И. Анализ конкурентоспособности персонала предприятия: показатели и методики / Г.И.Миронов // Вопросы экономики и права. - 2014. - № 2. – С.74-76
8. Петрович Й. М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку / Й. М. Петрович, Л. Г. Кльоба, В. Л. Кльоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. С. Кузьмін. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 111-118.
9. Казачков І.О. Аналіз показників руху персоналу підприємства / І.О.Казачков, В.О.Банний // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. - № 5. - С.164-170
10. Зубрицька Я. О. Комплексне оцінювання трудового потенціалу підприємства АПК Запорізької обл./ Я.О.Зубрицька // Науковий журнал «Бізнес-інформ». - 2013 - № 2. – С.115-121

Рецензент д.е.н., професор П'ятницька Г.Т.