

УДК 331.522

**НАТАЛІЯ МАЗУР**

м. Кам'янець-Подільський  
natali76.01maz@gmail.com

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена актуальним питанням визначення оптимальної методики оцінки ефективності використання та перспектив управління трудовим потенціалом підприємств на сучасному етапі. Проаналізовано основні принципи та підходи до оцінки трудового потенціалу, здійснено діагностику ефективності використання трудового потенціалу підприємств галузей економіки України за 2013–2015 рр. з виокремленням стимуляторів та дестимуляторів за їх впливом на трудовий потенціал. Запропоновано обґрунтовану систему критеріальних показників ефективності використання трудового потенціалу, окреслено проблеми управління трудовим потенціалом і перспективи подальших досліджень.*

*Ключові слова: трудовий потенціал, ефективність використання, оцінка, підхід, показники ефективності, методика.*

Результатом реалізації стратегії управління персоналом підприємства є формування та ефективне використання трудового потенціалу підприємства, управління яким повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу, що передбачає розробку стратегії і тактики.

Метою оцінки стану трудового потенціалу є аналіз тенденцій, що спостерігаються в роботі персоналу, та розробка заходів, що спрямовані на формування та збереження трудового потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що категорії ефективності та трудового потенціалу є достатньо дослідженими. Такі науковці як П. Страсман, Л. Едвінсон, М. Мелоун, К. Свейбі, І. Бажан, О. Гапоненко, В. Гриньова, С. Заставна, О. Ільчук, Є. Калашніков, Т. Калінеску, Н. Краснокутська, Ю. Матвієнко, І. Новойтенко, О. Посилкіна, С. Ракова, І. Репіна, В. Самойленко, М. Сидоренко, В. Смолюк, О. Федонін, А. Череп, О. Шевченко та інші [1–3; 5–11] зробили суттєвий внесок в розв'язання проблем формування, розподілу і використання трудового потенціалу та пов'язаних з ним категорій – персоналу, трудових ресурсів, людського капіталу тощо. Проте, потребують подальших досліджень, особливо в сучасних умовах, питання методики оцінки ефективності використання трудового потенціалу.

Метою даного дослідження є діагностика ефективності використання трудового поте-

нціалу підприємств галузей економіки України та обґрунтування системи критеріальних показників ефективності використання трудового потенціалу.

Оцінка трудового потенціалу є складним процесом, що вимагає застосування системного підходу з метою забезпечення його достовірності та результативності. Водночас, важливість оцінки трудового потенціалу підприємства не викликає жодних сумнівів, адже саме від неї залежить результативність та ефективність кадрових рішень, а отже – і діяльності суб'єкта господарювання в цілому. Основними завданнями аналізу трудового потенціалу підприємства є:

- формування сукупності показників для оцінки трудового потенціалу підприємства;
- оцінка забезпеченості підприємства персоналом із заданими кількісними та якісними характеристиками;
- виявлення тенденцій змін трудового потенціалу підприємств;
- розробка заходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

Основними функціями оцінки трудового потенціалу є:

- 1) адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розстановка, просування, оплата праці);
- 2) інформаційна – забезпечення керівників необхідними даними про роботу їх

підлеглих, а також працівників підприємства щодо їх позитивних якостей та недоліків;

- 3) мотиваційна, яка дає змогу орієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в необхідному для керівництва підприємства напрямі [8].

Як переконливо свідчить практика управління, оцінка трудового потенціалу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на певних принципах:

- невідворотності (обов'язковості);
- загальності (оцінюють кожного);
- систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки);
- використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників;
- охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;
- гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дієвих заходів за результатами оцінки) [5; 7].

Так, основні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства включають: витратний (майновий), порівняльний (ринковий), результативний (дохідний) [11].

Витратний підхід до оцінки дає змогу оцінити розмір трудового потенціалу сумою минулих витрат на підготовку, поточне утримання і майбутній розвиток персоналу. Перша група витратних методик базується на використанні таких показників: продуктивність праці виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт творчої активності працівника, коефіцієнт змінності робочого місця.

Друга група витратних методик передбачає визначення трудового потенціалу технологічного персоналу на основі оцінки одиниці живої праці одного працівника шляхом

встановлення її фондового аналога у вартісному вимірі, оцінку управлінського потенціалу (у вартісному вимірі визначається на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства), а загальний трудовий потенціал підприємства визначається як сума вартості трудового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу підприємства.

Порівняльний підхід до оцінки трудового потенціалу підприємства базується на співставленні (порівнянні) трудових потенціалів окремих працівників і включає:

- якісні методи (метод інтерв'ю, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, матричний метод, метод «360 градусів» (метод кругової оцінки), описовий метод, метод оцінки за вирішальною ситуацією);
- кількісні методи (рейтинговий метод, ранговий метод, метод визначеного розподілу);
- комбіновані методи (метод анкетування, метод порівняння парами, тестування, метод суми оцінок, метод класифікації, метод шкали спостереження за поведінкою, метод оцінки на базі моделей компетентності).

Варто відзначити, що, крім вищезазначених підходів, використовують коефіцієнтну методику, яка передбачає оцінку трудового потенціалу окремого працівника за групами: показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи тощо.

Результативний підхід до оцінки трудового потенціалу базується на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, за ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції, але з цим виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу. Найбільш узагальненим та універсальним показником, що відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників, яка характеризує результативність праці, оцінює результат праці, отриманий на одиницю

витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства.

Крім розглянутих вище основних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, виділяють: ресурсний, факторний, інтегральний, суб'єктивний.

Ресурсний підхід є одним із найпростіших методичних підходів до оцінки трудового потенціалу; характеризується застосуванням простого методичного інструментарію (зазвичай як показники аналізу використовуються основні показники рядів динаміки: темп росту та темп приросту) та може застосовуватися для оцінки трудового потенціалу

на будь-якому з рівнів його прояву. Факторний підхід застосовується переважно для оцінки трудового потенціалу на мезорівні його прояву (регіону, території). Особливістю даного підходу є те, що під час проведення оцінки показники поділяються на стимулятори та дестимулятори за їхнім впливом на трудовий потенціал – табл. 1.

Порівнявши розраховані значення показників таблиці 1 за 2013–2015 роки можемо зробити ряд висновків, зокрема:

1) такі кількісні стимулюючі показники, як продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата та коефіцієнт використання

Таблиця 1

**Діагностика ефективності використання трудового потенціалу підприємств галузей економіки України, 2013–2015 рр.**

| Назва показника  | Сільськогосподарські підприємства |         | Підприємства промисловості |         | Будівництво |         | Максимальне значення показника по економіці |         |
|--|-----------------------------------|---------|----------------------------|---------|-------------|---------|---|---------|
|  | 2013 р.                           | 2015 р. | 2013 р.                    | 2015 р. | 2013 р.     | 2015 р. | 2013 р.                                     | 2015 р. |
| <b>Кількісні стимулюючі</b>  |                                   |         |                            |         |             |         |   |         |
| Продуктивність праці, тис. грн   | 288,7                             | 754,5   | 431,7                      | 828,2   | 353,9       | 537,9   | x   | x       |
| Середньомісячна заробітна плата, грн                                   | 2269                              | 3140    | 3774                       | 4789    | 2727        | 3551    | 6326  | 8603    |
| Коефіцієнт використання робочого часу                                  | 0,91                              | 0,92    | 0,83                       | 0,83    | 0,84        | 0,86    | 0,92  | 0,92    |
| <b>Кількісні дестимулюючі</b>  |                                   |         |                            |         |             |         |   |         |
| Частка витрат на оплату праці у витратах на персонал, %                | 73,3                              | 74,6    | 72,4                       | 74,5    | 73,2        | 74,2    | 84,1  | 87,3    |
| Рівень плинності кадрів  | 0,53                              | 0,50    | 0,24                       | 0,23    | 0,45        | 0,46    | 0,61  | 0,59    |
| <b>Якісні стимулюючі</b>   |                                   |         |                            |         |             |         |   |         |
| Витрати на соціальне забезпечення працівника, грн. на місяць           | 979                               | 1237    | 1726                       | 1713    | 1198        | 1045    | 2801  | 2791    |
| Витрати на підвищення кваліфікації та навчання, тис. грн               | 4963                              | 12654   | 8389                       | 9453    | 7273        | 6357    | x   | x       |
| Кількість працюючих, що підвищили кваліфікацію, ос.                    | 1985                              | 2594    | 3499                       | 3287    | 2078        | 1857    | x   | x       |
| <b>Якісні дестимулюючі</b>   |                                   |         |                            |         |             |         |   |         |
| Кількість працівників пенсійного віку, тис. ос.                        | 209,8                             | 243,1   | 432,7                      | 389,7   | 212,7       | 182,1   | x   | x       |
| Частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, % | 8,7                               | 11,2    | 35,8                       | 35,3    | 20,7        | 20,8    | 80,1  | 82,0    |

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [4].

робочого часу засвідчують неправомірне заниження оцінки трудового потенціалу аграрних підприємств;

2) проте, такі якісні стимулюючі фактори, як витрати на підвищення кваліфікації та навчання, а також кількість працюючих, що підвищили кваліфікацію, в динаміці дають надію на покращення ситуації з диспропорціями у розвитку досліджуваних галузей та справедливу оцінку трудового потенціалу сільського господарства.

Під час проведення оцінки трудового потенціалу, згідно з факторним підходом, традиційно застосовуються не лише розрахунок показників рядів динаміки (як за ресурсного підходу), а й кореляційний, факторний та кластерний аналізи. Проте, найчастіше вченими [1; 3; 6; 8] під час оцінки трудового потенціалу підприємства використовується інтегральний підхід, що передбачає розрахунок інтегрального сукупного показника (індексу) трудового потенціалу як нормованої багатомірної середньозваженої різноманітних одиничних показників. При цьому нормування одиничних показників в єдиний сукупний інтегральний показник-індекс може проводитися або шляхом розрахунків, або з використанням методу експертних оцінок.

Низка авторів – О. С. Федонін, В. М. Гриньова, О. В. Посилкіна, І. В. Новойтенко [10; 2; 9; 1] – у своїх працях виділяють суб'ек-

тивний підхід, який передбачає оцінку людини людиною на основі професійного досвіду оцінювача та за допомогою попередньо розроблених тестів, питань, моделей, імітаційних ситуацій. Застосування цього підходу передбачає використання таких методів, як: бібліографічний метод, метод анкетування, описовий метод, метод визначеного розподілу, метод оцінки за вирішальною ситуацією (у тому числі метод критичного інциденту), метод ділових ігор, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», тестування тощо. Підсумовуючи вищезазначене, слід порівняти проаналізовані методичні підходи до оцінки трудового потенціалу, виділивши їх складники, основні переваги та недоліки.

На нашу думку, вказані методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства недостатньо обґрунтовані та не враховують вказаних характеристик у ринкових умовах господарювання. В умовах кризи наявність великої кількості кваліфікованих працівників за відсутності належного збуту продукції може негативно вплинути на функціонування підприємства, оскільки вказані ресурси потребуватимуть витрат на їх працевлаштування за скорочення.

Вважаємо, що немає сенсу розглядати окремо взяті підходи до оцінки вартості трудового потенціалу, оскільки особливість трудових ресурсів полягає не тільки в тому, що

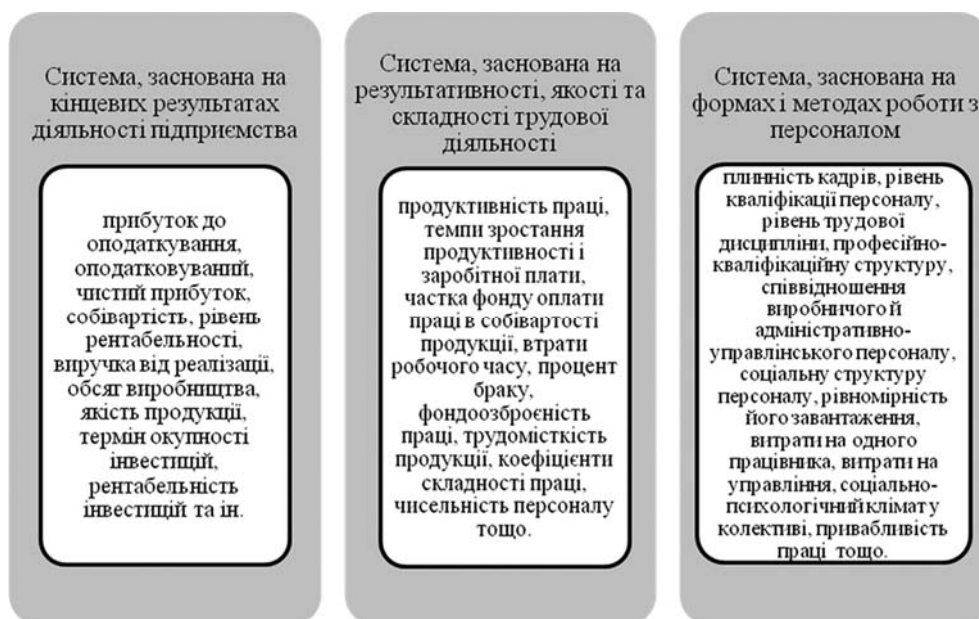


Рис. 1. Система критеріальних показників ефективності використання трудового потенціалу  
Джерело: розроблено автором.

сам ресурс не підлягає продажу (купівлі), але й у тому, що для конкретних цілей оцінки неможливо застосувати на вибір окремо всі підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства.

На сучасному етапі, здійснюючи оцінювання ефективності використання трудового потенціалу, на рівні підприємства можна виокремити три основні системи критеріальних показників ефективності – рис. 1.

Виходячи із наведеного, можемо виділити основні напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, а саме:

1) підвищення ефективності роботи служби управління людськими ресурсами: покращення укомплектованості штату та його відповідності потребам підприємства;

2) формування ефективної системи ротачії персоналу, визначення основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства, застосування системи нормування та стандартизації праці, формування системного підходу та загальної стратегії розвитку трудового потенціалу;

3) покращення показників продуктивності та ефективності праці – формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та загалом по підприємству з матеріальними та соціальними методами стимулювання праці;

4) застосування ефективної системи матеріального стимулювання, що супроводжується підвищенням обсягу середньої заробітної плати до ринкового рівня та відповідним зростанням економічних показників діяльності підприємства;

5) соціальний розвиток трудового потенціалу, що ґрунтується на застосуванні соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі, а також створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;

6) підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, а також залучення нових висококваліфікованих спеціалістів, забезпечення стабільності складу колективу;

7) покращення показників організаційної та управлінської діяльності;

8) забезпечення необхідної інформаційної бази, технологій управління та інше.

Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки трудового потенціалу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання.

Проте, на відміну від більшості вчених, які пропонують визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, вважаємо, що для конкретних цілей оцінки необхідно з врахуванням особливостей галузей, видів виробництв, масштабів підприємств, ринкової ситуації застосовувати оптимальні підходи до оцінки потенціалу підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Волощук Г. О., Новойтенко І. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/33390-Metodichni\\_pidkhodi\\_do\\_oci/1.html](http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/33390-Metodichni_pidkhodi_do_oci/1.html).
2. Гриньова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова [та ін.]. — Харків : ХНЕУ, 2009. — 256 с.
3. Дехтяренко І. В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства // Управління розвитком. — 2013. — № 23 (163). — С. 164—166 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Pdf).
4. Державна служба статистики України : офіц. сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>, дата зверн. 20.05.2017.
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. Ільчук О. О. Особливості використання та оцінювання трудового потенціалу підприємства сфери послуг / О. О. Ільчук, С. М. Заставна // Науковий вісник НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.14. — С. 220—226.
7. Калінеску Т. В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : [навч. посіб.] / Т. В. Калінеску [та ін.]. — Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2007. — 352 с.
8. Матвієнко Ю. Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства // Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність

- підприємств і секторів економіки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf>.
9. Посилкіна О. В. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.]. — Х. : НФаУ, 2010. — 416 с.
10. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2004. — 316 с.
11. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств // Агросвіт. — 2012, № 15. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/15\\_2012/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf).

**NATALIA MAZUR**  
Kamianets-Podilskyi

### **METHODOLOGY OF ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE USE LABOUR POTENTIAL OF ENTERPRISE**

*The article is sanctified to the pressing questions of determination of optimal methodology of estimation of efficiency of the use and prospects of management of enterprises labour potential on the modern stage. Basic principles and going are analysed near the estimation of labour potential diagnostics of efficiency of the use labour potential of enterprises of industries of economy of Ukraine is carried out for 2013–2015 with the selection of stimulators and antistimulators after their influence on labour potential. The reasonable system of criterion indexes of efficiency of the use labour potential is offered, problems are outlined of management labour potential and of prospect of further researches.*

*Keywords: labour potential, efficiency of the use, estimation, approach, indexes of efficiency.*

**НАТАЛІЯ МАЗУР**  
г. Каменец-Подольський

### **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена актуальным вопросам определения оптимальной методики оценки эффективности использования и перспектив управления трудовым потенциалом предприятий на современном этапе. Проанализированы основные принципы и подходы к оценке трудового потенциала, осуществлена диагностика эффективности использования трудового потенциала предприятий отраслей экономики Украины за 2013–2015 гг. с выделением стимуляторов и антистимуляторов за их влиянием на трудовой потенциал. Предложена обоснованная система критериальных показателей эффективности использования трудового потенциала, очерчены проблемы управления трудовым потенциалом и перспективы дальнейших исследований.*

*Ключевые слова: трудовой потенциал, эффективность использования, оценка, подход, показатели эффективности.*

Стаття надійшла до редколегії 30.05.2017