

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2018 ЛАЗЕБНИК Ю. О., КУЛІНІЧ Д. С.

УДК 311.21:[331.108.26:3.08]

Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві

У статті розглядаються й узагальнюються актуальні питання ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. Спираючись на отриману інформацію із наукових джерел, було здійснено оцінку ефективності використання кадрового потенціалу за допомогою метода анкетування та побудови інтегральних індексів. Обґрунтовано необхідність аналізу кадрового потенціалу підприємства з огляду на важливість виявлення відповідності якісної характеристики кадрів підприємства його системі праці, а також для прогнозування можливості розширення потенціалу існуючих робітників. Як показали результати числової характеристики стану кадрового потенціалу підприємства AltDesign, компанія має гарний інтегральний показник стану кадрового потенціалу, проте це не виключає існуючих проблем, виявлених у результатах анкетування, що є приводом для висунення пропозицій щодо методів покращення ситуації.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління, ефективність, інтегральний показник кадрового потенціалу, методика оцінювання.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

Лазебник Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: y.a.lazebnyk@karazin.ua

Кулініч Дарина Сергіївна – магістр кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: kulnichdarina@gmail.com

УДК 311.21:[331.108.26:3.08]

Лазебник Ю. А., Кулинич Д. С. Методические принципы анализа эффективности использования кадрового потенциала на предприятии

В статье рассматриваются и обобщаются актуальные вопросы эффективности использования кадрового потенциала на предприятии. Опираясь на полученную информацию из научных источников, была осуществлена оценка эффективности использования кадрового потенциала с помощью метода анкетирования и построения интегральных индексов. Обоснована необходимость анализа кадрового потенциала предприятия с точки зрения выявления соответствия качественной характеристики кадров предприятия его системе труда, а также для прогнозирования возможности расширения потенциала существующих работников. Как показали результаты числовой характеристики состояния кадрового потенциала предприятия AltDesign, компания имеет хороший интегральный показатель состояния кадрового потенциала, однако это не исключает существующих проблем, выявленных в результатах анкетирования, что является поводом для выдвижения предложений по методам улучшения ситуации.

Ключевые слова: кадровый потенциал, управление, эффективность, интегральный показатель кадрового потенциала, методика оценивания.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 3. **Библ.:** 8.

Лазебник Юлиа Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: y.a.lazebnyk@karazin.ua

Кулинич Дарина Сергеевна – магистр кафедры управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Миросицкая, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: kulnichdarina@gmail.com

UDC 311.21:[331.108.26:3.08]

Lazebnyk Iu. O., Kulnich D. S. The Methodical Principles of the Analysis of Efficiency of Use of the Staff Potential at Enterprise

The article considers and generalizes actual issues of the efficiency of use of the staff potential at enterprise. Basing on the information obtained from scientific sources, assessment of efficiency of use of personnel potential was carried out by means of questionnaire method and by construction of integral indices. The article substantiates the necessity of analyzing of personnel potential of enterprise from the point of view of identification of conformity of qualitative characteristics of enterprise's personnel with its labor system, and also for forecasting the possibility of expansion of the existing team of workers. As the results of the numerical characterization of the staff potential of the enterprise AltDesign demonstrate, the company has a good integral indicator of personnel potential, but this does not exclude the existing problems identified in the results of questioning, which is the reason for suggesting proposals as to methods of improving the situation.

Keywords: staff potential, management, efficiency, integral indicator of personnel potential, assessment methodology.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

Lazebnyk Iuliia O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: y.a.lazebnyk@karazin.ua

Kulnich Darina S. – Master of the Department of Management and Administration, Scientific-Educational Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: kulnichdarina@gmail.com

Кадровий потенціал має неабияке значення в умовах розвитку підприємства, і його діяльність повинна відповідати сучасним методам виробництва [1]. Необхідним процесом у роботі підприємства є не тільки правильна організація та розподіл праці, але й оптимізація потенціалу працівни-

ків. Формування та інтеграція кадрового потенціалу неможливі без приділення уваги особистим якостям працівника, виявлення його соціально-психологічної характеристики, працездатності, кваліфікації, навичок і творчих схильностей [6; 7]. Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства, його імідж

та розвиток залежать від формування кадрового потенціалу, що обґрунтовує ступінь важливості останнього [8]. Слід здійснювати своєчасний аналіз ефективності його використання задля оцінки його стану та виявлення проблем або вірогідних загроз перспективи розвитку та розкриття потенціалу робітників [3].

Виходячи із зазначеного необхідність оцінки ефективного використання кадрового потенціалу певного підприємства обумовлена роллю потенціалу робітників у зростанні ефективності діяльності підприємства та в досягненні максимального результату його роботи.

На сьогоднішній день існують різноманітні методи аналізу кадрового потенціалу на підприємстві. Наприклад, у своїй праці «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства» Т. Білорус наголошує на необхідності створення системи показників кадрового потенціалу, що слід класифікувати за певними ознаками, залежно від складу та спрямованості підприємства [2]. Інший науковець, Н. Краснокутська, запропонувала комплексну методичку аналізу кадрів, яка повинна вказувати на відповідність якостей робітників вимогам предметного та функціонального розподілу праці [2]. Тут також доцільно порівняти існуючі якості робітників із початковими вимогами підприємства до відповідних робітничих посад. Найбільшу увагу в рамках цієї роботи було приділено методу Е. Онищенка, що запропонував аналіз складових кадрового потенціалу задля прогнозування та діагностики кваліфікації робітників, їх підвищення кваліфікації або потреби в нових кадрах [4]. Автор стверджує, що такий аналіз дає можливість для здійснення критичного оцінювання характеру та методу використання кадрового потенціалу на підприємстві, зміни підходу до організації праці або методів керування працівниками, а також оцінювання необхідності внесення коректив у вимоги до працівників тощо.

Метою даної статті є узагальнення методичних і практичних аспектів аналізу процесу ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві.

З метою детального аналізу формування та ефективності кадрового потенціалу було обрано підприємство «AltDesign». Цей вибір був обумовлений безпосередньою участю в роботі підприємства одного з авторів дослідження, що дає можливість здійснення якісного аналізу. «AltDesign» – підприємство, яке пропонує свої послуги у ІТ та в інших відгалуженнях цієї сфери, однією з яких є дизайн. Функціонує це підприємство на українському та європейському ринках вже чотири роки та має зростаючі позитивні показники.

На сьогоднішній день у компанії працюють 30 осіб, які є представниками таких професій: верстальник сайтів, тестувальник, розробник додатків на операційній системі IOS, розробник додатків на операційній системі Android, саунд-продюсер, сейлз-

менеджери, Java script-девелопери, веб-дизайнери, 2D художники, 3D художники, спеціалісти з графічної анімації, графічний дизайнер, спеціалісти з virtual reality, html-кодери, проєкт-менеджери, бухгалтер, тімліди (від team leaders). Деякі посади очолюють дві або більше осіб, а деякі – одна. Це залежить від специфіки замовлень та завдань, які диктує ринок.

Для детальної характеристики кадрового складу було розроблено анкету, питання якої спрямовані на отримання інформації щодо самого працівника, його ставлення та підходу до роботи, а також міру задоволеності ставленням керівництва до вирішення різного роду питань, спрямованих на покращення робочого процесу, що сприяє підвищенню кадрового потенціалу. Анкетування спрямоване на одержання якісних показників оцінювання кадрового потенціалу задля оцінки характеристики кадрів, знаходження слабких і сильних сторін компанії та методів підвищення потенціалу робітників відповідно до методу Е. Онищенка [4].

Розроблена анкета містить 45 питань, які можна розділити на 5 груп:

- ✦ загальні питання особистого характеру (питання № 1–6);
- ✦ організаційні питання щодо робочого процесу (питання № 7–21);
- ✦ матеріально-технічне забезпечення та умови праці (питання № 22–29);
- ✦ графік праці та фінансові результати (питання № 30–36);
- ✦ методи мотивації та перспективи кар'єрного розвитку (питання № 37–45).

На основі розробленої анкети було проведено пілотне опитування працівників компанії. Збір інформації було здійснено за допомогою розробленої Google-форми. Результати анкетування було узагальнено для характеристики ступенів прояву кадрового потенціалу (табл. 1).

Маємо три ступеня прояву потенціалу, проте, оскільки на деякі питання було чотири варіанти відповідей, то відповіді, що демонструють середній рівень прояву із формулюванням «скоріше так, ніж ні»/«скоріше ні, ніж так», було об'єднано в одну групу задля зручності розрахунку (див. табл. 1).

Існують різні методи аналізу атмосфери в колективі на підприємстві: анонімне анкетування, інші переваги інтерактивних документів Google або проведення бесід, «тімбідінги» тощо. Ця процедура вимагає необхідної регулярності задля вирішення прихованих проблем та усунення перешкод на шляху якісного виконання роботи.

Проведене дослідження дозволило розробити методичку комплексного аналізу характеристики працівників, їх міри задоволеності роботою підприємства та умовами праці, графіком та фінансовою винагородою, а також було з'ясовано оптимальні методи

Результати анкетування працівників підприємства за ступенями прояву кадрового потенціалу

Групи питань	Показник оцінки	Ступінь прояву		
		1	0,5	0
		Питома вага працівників %		
1. Питання задля загальної характеристики	Задоволеність професією	Цілком задоволені 55%	Більш задоволені, ніж ні 34%	Думають змінити її 11%
2. Організаційні питання щодо робочого процесу	Частота прояву бажання запропонувати власні варіанти роботи над проектом або його покращення	Майже постійно 50%	Залежно від проекту 50%	Ніколи 0%
	Оцінка ступеня можливості розкриття власного потенціалу	Цілком можливо 55%	Частково 35%	Не мають можливості 10%
	Чи працювали за тим самим фахом	Так 64%	–	Ні 36%
3. Питання щодо матеріально-технічного забезпечення та умов праці	Загальна міра задоволеності умовами праці	Цілком задоволені 54%	Частково задоволені 36%	Не задоволені 10%
4. Питання щодо графіка праці та фінансових результатів	Задоволеність робочим графіком	Цілком задоволені 64%	Частково задоволені 20%	Не задоволені 16%
	Задоволеність заробітною платнею	Цілком задоволені 45%	Частково задоволені 47%	Не задоволені 8%
5. Питання щодо методів мотивації та перспективи кар'єрного розвитку	Задоволеність методами мотивації	Цілком задоволені 47%	Частково задоволені 53%	Не задоволені 0%
	Оцінка вірогідності кар'єрного зростання	Впевнені в перспективі 34%	Сумніваються 61%	Не бачать перспективи 5%

мотивації працівників та їх очікування від кар'єрного зростання на підприємстві AltDesign.

Результати анкетування були узагальнено та сформульовано такі висновки:

1. Керівництво підприємства виказує лояльне ставлення до робітників, які одержують вищу освіту.

2. Відповіді на питання № 9 свідчать про те, що керівництво також виражає довіру до працівників, дозволяючи діяти самостійно після одноразово узгодженого напрямку роботи.

3. Згідно з відповідями на питання № 10 половина працівників (50%) мають абсолютне бажання проявити ініціативу, інші 50% також охочі проявити ініціативу, проте не завжди мають можливість її впровадження. На нашу думку, ця статистика має більш позитивний характер, бо не завжди амбіції робітників відповідні бажанням замовника.

4. Результати анкети також вказують на хороші відносини між керівництвом і працівниками (у вигляді 78% позитивних відповідей) та на гарні відносини між працівниками в колективі (68% позитивних відповідей). Робітники AltDesign задоволені ставленням керівництва до себе, про що свідчать 0% тих, хто має

протилежну думку, також зазначено те, що керівництво лояльно ставиться до відгулів за поважних обставин. Не виключно, що причиною цього може стати й невеликий масштаб підприємства (30 осіб), що сприяє більш ефективній комунікації та більш ретельному приділенню уваги кожному працівнику.

5. Відповіді на питання № 16 демонструють, що більшість працівників (64%) мають професійний досвід, а також згідно із відповідями, можемо зробити висновки щодо ставлення роботодавців до спеціалістів-новачків. Вони вірять в їх потенціал, майбутні можливості та бажання навчатися, таким чином, надаючи досвід роботи і, перш за все, робочі місця тим, хто цього потребує.

6. Дуже важливий, на нашу думку, позитивний момент було виявлено в результатах питання № 34, де 78% працівників підтвердили той факт, що керівництво охоче йде назустріч під час питання щодо підвищення заробітної платні. Відбувається це шляхом співбесіди кожні півроку.

Таким чином, майже абсолютні позитивні результати опитування були виявлені в таких групах питань, які мають особистий характер; які стосують-

ся організаційних питань; графіка праці та фінансових результатів. Інші результати опитування виявили деякі проблеми в питаннях організаційного та робочого характеру, а також умов праці, чим обумовлена необхідність в удосконаленні управлінських рішень щодо визначених сфер діяльності. З цією метою були визначені основні напрями та розроблені конкретні пропозиції щодо методів покращення механізму управління персоналом.

На основі результатів поведеного дослідження були запропоновані напрями вдосконалення підходів щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві AltDesign, які можна умовно поділити на такі категорії: загально-особисті питання; організаційні питання щодо робочого процесу; матеріально-технічне забезпечення та умови праці; графік праці та фінансові результати; методи мотивації та кар'єрного розвитку робітників (рис. 1).



Рис. 1. Напрями вдосконалення підходів щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві AltDesign

Джерело: авторська розробка.

Результати опитування дозволили також розробити інтегральну оцінку кадрового потенціалу за методикою, запропонованою Т. Хлоповою, на базі розрахунку інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства [5]:

$$I = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^3 k_i \frac{p_{ij}}{100} \right)}, \quad (1)$$

де I – інтегральний показник кадрового потенціалу підприємства;

n – кількість врахованих показників (вона може змінюватися залежно від мети аналізу. Таким чином, чим ближче показник до одиниці, тим вище рівень розвитку кадрового потенціалу);

$i = \overline{1, 3}$ – ступінь прояву показника;

$j = \overline{1, n}$ – номер показника;

p_{ij} – питома вага працівників із i -проявом j -показника у відсотках;

k_i – вага ступеню прояву показника від 0 до 1.

Отже, маємо таке (2):

$$I = \sqrt[9]{\left(1 \cdot \frac{55}{100} + 0,5 \cdot \frac{34}{100} + 0 \cdot \frac{11}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{55}{100} + 0,5 \cdot \frac{34}{100} + 0 \cdot \frac{11}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{55}{100} + 0,5 \cdot \frac{35}{100} + 0 \cdot \frac{10}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{64}{100} + 0,5 \cdot \frac{20}{100} + 0 \cdot \frac{16}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{45}{100} + 0,5 \cdot \frac{47}{100} + 0 \cdot \frac{8}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{47}{100} + 0,5 \cdot \frac{53}{100}\right) \times \left(1 \cdot \frac{34}{100} + 0,5 \cdot \frac{61}{100} + 0 \cdot \frac{5}{100}\right)}, \quad (2)$$

$$I = \sqrt[9]{0,72 \cdot 0,75 \cdot 0,725 \cdot 0,64 \cdot 0,72 \cdot 0,74 \times 0,685 \cdot 0,735 \cdot 0,645} = 0,71. \quad (3)$$

Інтегральний показник кадрового потенціалу на підприємстві AltDesign відповідно до формули (3) дорівнює 0,71. Оскільки цей показник ближчий до одиниці, маємо гарний результат перспективи розвитку та використання кадрового потенціалу. При цьому слід зазначити, що маємо ще такі позитивні тенденції розвитку кадрового потенціалу:

- ✦ більша кількість респондентів (55%) зазначили, що задоволені своєю професією, а значить, вони будуть виявляти бажання розвиватися та повною мірою розкривати свій потенціал;
- ✦ 55% працівників вважають можливим повне розкриття потенціалу на підприємстві AltDesign, що є ознакою перспективи розвитку підприємства;

- ✦ більше половини працівників (64%) працювали до цього за тим самим фахом, що свідчить про те, що на підприємстві є досвідчені працівники;
- ✦ 54% задоволені умовами праці, що сприяє розкриттю кадрового потенціалу;
- ✦ більша частина працівників 64% задоволені робочим графіком, а значить, виявляють відповідну уважність та сконцентрованість для роботи у відведений час.

Вищезазначений метод оцінювання кадрового потенціалу на основі розрахунку інтегрального показника кадрового потенціалу можна використовувати задля порівняльного аналізу ефективності використання кадрового потенціалу окремих відділів на підприємстві або різних підприємств.

ВИСНОВКИ

Аналіз кадрового потенціалу передусім потрібен для виявлення відповідності якісної характеристики кадрів підприємства його системі праці, а також для прогнозування можливості розширення потенціалу існуючих робітників. Як уже було зазначено, кадровий потенціал складається із певної сукупності чинників, що надає варіативність для його аналізу, розгляду стану та перспектив підприємства з метою подальшого розвитку кадрового складу. Як показали результати числової характеристики стану кадрового потенціалу підприємства AltDesign, компанія має гарний інтегральний показник стану кадрового потенціалу, проте це не виключає існуючих проблем, виявлених у результатах анкетування, що є приводом для висунення пропозицій щодо методів покращення ситуації.

У подальших дослідженнях доцільно розробити на основі проведеного аналізу перелік рекомендацій щодо вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Дідченко О. І., Дорвганюк А. В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 5. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. академія ДПС України, 2007. 174 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
4. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 137–142.
5. Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия. *СОЦИС*. 2003. № 3. С. 67–74.
6. Bradford L. 8 Tips For An Amazing Mentor Relationship // *Forbes*. 2018. URL : <https://www.forbes.com/sites/laurencebradford/2018/01/31/8-tips-for-an-amazing-mentor-relationship/#3d072fa321e2>

laurencebradford/2018/01/31/8-tips-for-an-amazing-mentor-relationship/#3d072fa321e2

7. Ewan M. G. *A Human Is Not a Resource*. King's College London Law School Research, 2018.

8. Peteiro D. R. *Techniques for Improving Human Resource Management in the Enterprise*. URL: <https://www.sinap-sys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>

REFERENCES

Bilorus, T. V. *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise]. Irpin: Nats. akademiia DPS Ukrainy, 2007.

Bradford, L. "8 Tips For An Amazing Mentor Relationship". *Forbes*. 2018. <https://www.forbes.com/sites/laurencebradford/2018/01/31/8-tips-for-an-amazing-mentor-relationship/#3d072fa321e2>

Didchenko, O. I., and Dovhaniuk, A. V. "Otsinka kadrovoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva" [Estimation of personnel potential of the industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2013. http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf

Ewan, M. G. *A Human Is Not a Resource*. King's College London Law School Research, 2018.

Khlopova, T. V., and Dyakovich, M. P. "K otsenke trudovogo potentsiala predpriyatiya" [To the assessment of the labor potential of the enterprise]. *SOTSIS*, no. 3 (2003): 67-74.

Krasnokutska, N. S. *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.

Onyshchenko, E. "Systema upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: pidkhid do proektuvannya pidsystem" [Human Resources Management System: An Approach to Subsystem Design]. *Visnyk Ternopil'skoho natsional'nogo ekonomichnoho universytetu*, no. 1 (2012): 137-142.

Peteiro, D. R. "Techniques for Improving Human Resource Management in the Enterprise". <https://www.sinap-sys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>