

персоналу, а й захист його самого, створення сприятливих умов для його роботи. Враховуючи навіть те, що персонал – це ресурс, не треба забувати принцип гуманності та соціального захисту. На відміну від інших ресурсів персонал – це живі істоти. Тому враховуючи вищесказане, ми можемо дати своє визначення кадрової складової.

Кадрова безпека підприємства – це найбільш важлива складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства.

Таким чином, кадрова безпека підприємства повинна займати провідне місце серед інших складових економічної безпеки. Завданнями служби безпеки є не тільки протидія негативному впливу, який йде від персоналу, а й протидія тому, що направлений на нього.

Напрямами подальшого дослідження на основі викладених висновків і рекомендацій є визначення загроз і ризиків для кадрової безпеки підприємства.

- 1.Грещак М.Г. Безпека підприємництва. – К.: КНЕУ, 2003. – 611 с.
- 2.Криницин О. Что такое кадровая безопасность компании? // Антикризисный менеджмент. – 2007. – №2. – С.23-27.
- 3.Мартыненко И. Организация работы службы безопасности компании с персоналом // Менеджмент по персоналу. – 2006. – №3. – С.38-43.
- 4.Мартыненко И. Работа службы безопасности компании с персоналом // Менеджмент по персоналу. – 2006. – №4. – С.22-27.
- 5.Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М.Гесць, М.О.Кизим, Т.С.Клебанова, О.І.Черняк та ін.; За ред. В.М.Гейця. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
- 6.Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
- 7.Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании // Менеджмент по персоналу. – 2005. – №1. – С.34-40.
- 8.Экономика предприятия / Под ред. Л.Г.Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 638 с.

Отримано 25.12.2008

УДК 331.108.22 : 005.952.2

Г.І.ПИСАРЕВСЬКА

Харківська національна академія міського господарства

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розроблено методичні рекомендації щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, що дозволить взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для

оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінка можливості кадрового потенціалу. Мета проведення такої оцінки полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу працівника на даному робочому місці та виявленні можливостей розвитку потенціалу, оцінці рівня готовності до ефективної роботи по реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Оцінка кадрового потенціалу підприємства служить підґрунтям для визначення потреби в навчанні, її спрямованості, заходів по розвитку, визначення перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат. Результати оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, що спрямовані на його формування та збереження.

Питанням управління та оцінки кадрового потенціалу присвячено роботи багатьох вчених-економістів [1-5].

Метою даної статті є розробка методичних рекомендацій щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, які дозволять взаємопов'язати сукупність процесів, що необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Оцінка кадрового потенціалу для підприємства має велике значення, тому важливо визначити її основні цілі для підприємства:

- визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- покращення продуктивності праці робітників;
- розробка кадрового резерву для просування по кар'єрній сходові;
- визначення кандидатів на необхідні внутрішньоорганізаційні переміщення;
- визначення потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації.

Можна виділити такі основні завдання оцінки кадрового потенціалу:

- надання інформації, необхідної для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва;
- забезпечення менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень. Це дозволяє керівникам розуміти сутність працівників як об'єктів, які слід оптимізувати, а не як витрат, які слід мінімізувати.

Як відомо, оцінка кадрового потенціалу – це процес виявлення, вимірювання та надання інформації про людські ресурси.

Якщо розглядати діяльність по управлінню персоналом як набір певних функцій, то можливості оцінки кадрового потенціалу в межах

окремих функцій можна надати наступним чином:

- при відборі персоналу оцінка його потенціалу дозволяє зробити процес планування потреб в персоналі, планування бюджету придбання людських ресурсів більш ефективними та, за допомогою надання системи оцінки економічної цінності кандидатів, зможе надати менеджеру, що проводить відбір, можливість обрати того з них, хто здатен принести підприємству більшу вигоду;
- оцінка кадрового потенціалу може забезпечити прийняття рішень, що пов'язані з розподілом ресурсів на розвиток персоналу, допомагаючи спланувати бюджет на програми підготовки працівників та визначити очікуваний рівень віддачі від інвестицій в підготовку;
- оцінка кадрового потенціалу може допомогти керівникові в обранні кадрової політики, тобто оцінити позитивні та негативні боки набору спеціалістів зовні та просунення своїх працівників всередині підприємства.

Предметом оцінки кадрового потенціалу є:

- його адекватність завданням підприємства;
- відповідність чисельності професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, продуктивності та інших кількісних показників необхідному значенню або значенню, що проектується;
- вплив професійних та особистісних якостей окремих працівників (керівників і спеціалістів) на рівень кадрового потенціалу та оцінку підприємства в цілому;
- витрати на реструктуризацію з метою приведення у відповідність перелічених показників, у тому числі на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінки, що використовується. Механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства зображено на рис.1. Він дозволяє взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість керівництва у її доцільності на конкретному підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити, які цілі оцінки і як її введення сприятиме мотивації працівників. З метою забезпечення мотивації працівників необхідно попередньо провести дослідження, наприклад опитування працівників.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінки, її структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

На структуру оцінювальних форм впливає вибір методу оцінки. Форми можуть бути однаковими для всього персоналу або різними залежно від значимих для посади працівника компетенцій.

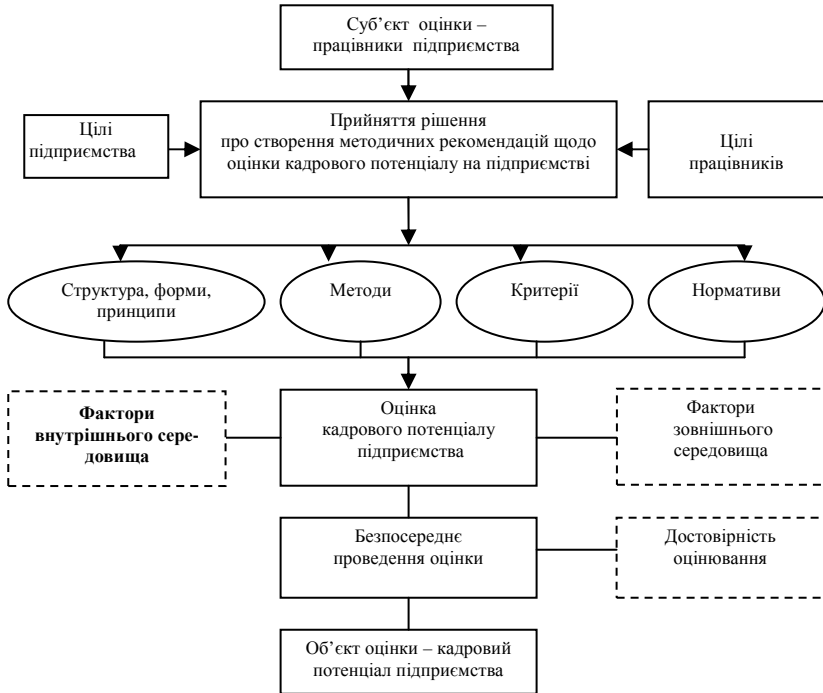


Рис.1 – Схема оцінки кадрового потенціалу підприємства

У положенні про оцінку вказується мета проведення оцінки, докладна процедура та строки. Також вказується, які рішення (перегляд заробітної платні, нематеріальна мотивація, навчання та ін.) будуть прийняті за результатами оцінки.

Що стосується критеріїв оцінювання, то вони розробляються в процесі підготовки оцінки кадрового потенціалу підприємства: підготовленість (освіта, досвід роботи, професійна компетентність); морально-психологічні якості, ділові якості, а також обов'язково оцінюються результати діяльності.

Кадровий потенціал промислового підприємства можна оцінити за допомогою експертної, бальної, рейтингової оцінки, порівняльного аналізу, методу аналогій, факторного аналізу, а також за допомогою

методів математичного програмування.

Таким чином, важливим завданням оцінки кадрового потенціалу є розробка комплексу показників, які в змозі достатньо повно його оцінювати.

Сьогодні найбільш ефективною оцінкою кадрового потенціалу є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу) [1, с.179].

Оцінка кадрового потенціалу на підприємстві має декілька етапів (рис.2).

Для оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців з управління застосовують методику, яка полягає в комплексному аналізі праці на основі її деталізації на окремі процеси за ознаками їх складності та якості.

Розмежування процесу праці на окремі роботи дає змогу виявити в них те спільне, що є властивим різноманітним видам трудової діяльності, оцінити їх складність, оскільки якісно різноманітні трудові функції неможливо порівняти при розгляді їх у сукупності. Для оцінювання різних за складністю трудових функцій використовують аналітичний метод, що ґрунтується на аналізі технології робіт і організаційно-технічних умов їх виконання (рис.3).

Складність праці працівника визначають на основі інтегральної оцінки складності виконуваних ним робіт шляхом аналізу технологій та організаційно-технічних умов їх виконання, а також з урахуванням цілей і завдань виконавця, змісту і методів їх досягнення [1, с.181].

При аналітичному оцінюванні складності робіт, тобто визначенні значущості впливу кожного їх виду, використовують такі дані: характер робіт, що становлять зміст праці; різноманітність (комплексність робіт); масштаб і складність керівництва; самостійність виконання робіт, а також додаткова відповідальність.

Кількість рівнів ознаки є похідною від величини її значимості. Вона залежить від видів робіт, які необхідно оцінити, їх характеристик і пов'язана зі змінами змісту праці під впливом змін техніки, технології, організації праці та ін.

Віднесення робіт до ступеня складності дає змогу диференційовано виявити відмінності впливу окремих ознак і одержати показники складності конкретних робіт. При цьому їм дається часткова кількісна оцінка. Сума одержаних часткових оцінок за всіма ознаками визначить складність роботи, що розглядається [1, с.126].



Рис.2 – Етапи проведення оцінки рівня кадрового потенціалу на підприємстві

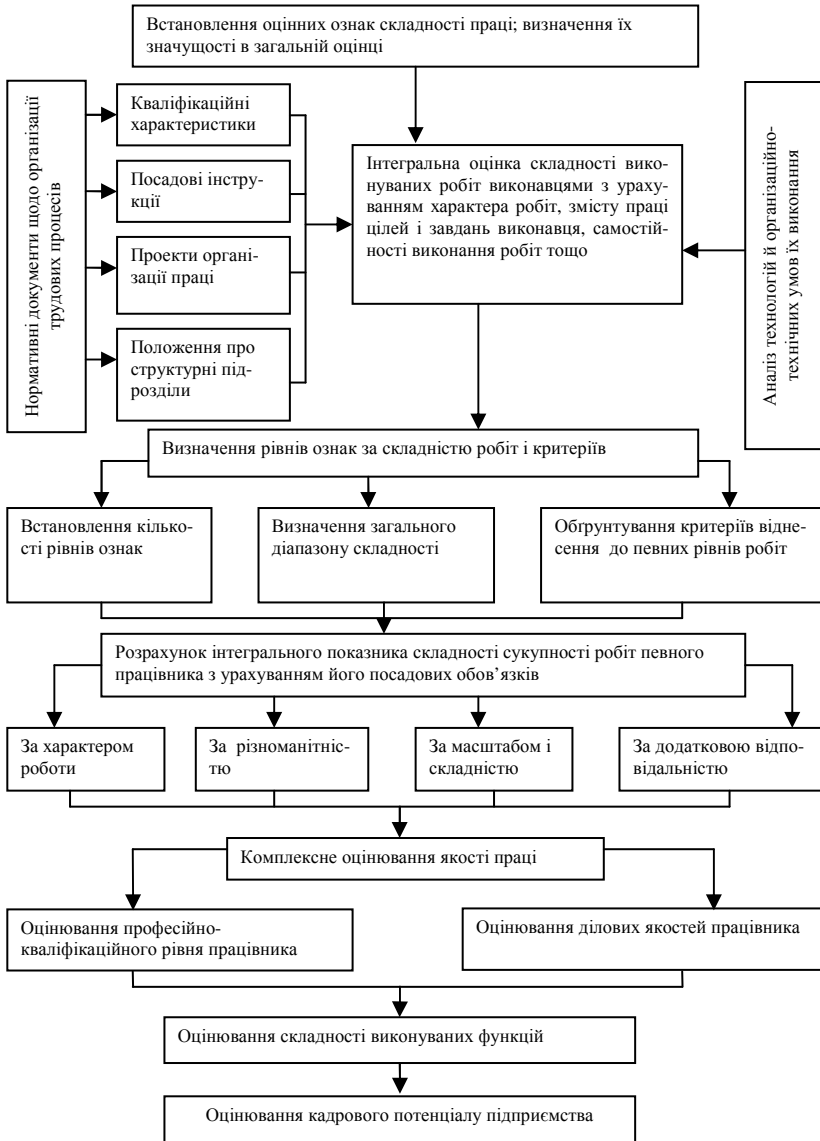


Рис.3 – Послідовність інтегральної оцінки кадрового потенціалу підприємств

Отже, на кожному підприємстві існує необхідність впровадження комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка буде враховувати не тільки кількісні показники, але й якісні, що є дуже важливо в умовах сучасного ринку праці.

На рис.4 зображено варіант графіка рівня кадрового потенціалу на підприємстві у різний період часу (місяць).

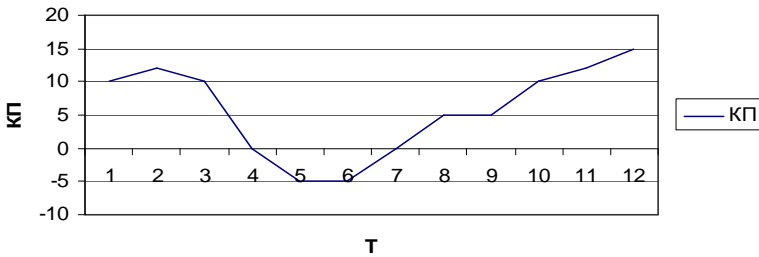


Рис.4 – Графік рівня кадрового потенціалу на підприємстві

Кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються під впливом не тільки об'єктивних факторів (наприклад, склад і структура персоналу), але й управлінських рішень, що приймаються.

Останнім часом більшість методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства, на певному етапі включають в себе підсумовування тим або іншим способом трудових потенціалів усіх працівників. При цьому не враховується організаційна складова кадрового потенціалу, яка багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому.

Обґрунтованість виділення організаційної складової пов'язана з послідовним та цілеспрямованим формуванням умов, що сприятимуть повній реалізації потенційних можливостей людини. Необхідно враховувати, що кожний конкретний працівник, який має певний трудовий потенціал, приступаючи до роботи, у різному ступені реалізує свої потенційні можливості та визначальним моментом при цьому є його відповідність посаді або робочому місцю, яке він займає.

Тому, на нашу думку, при оцінці кадрового потенціалу підприємства слід враховувати вплив місцезнаходження працівника в структурі підприємства як носія індивідуального трудового потенціалу. А саме аналізувати задоволеність працівників кар'єрою та вплив цього показника на рівень кадрового потенціалу підприємства (рис.5). КП – кадровий потенціал в аналізованій період часу, КП1, КП2 – кадровий по-

тенціал у наступний після аналізованого періоду часу при його використанні в максимальному обсязі (КП1), або при зменшенні рівня використання кадрового потенціалу (КП2).

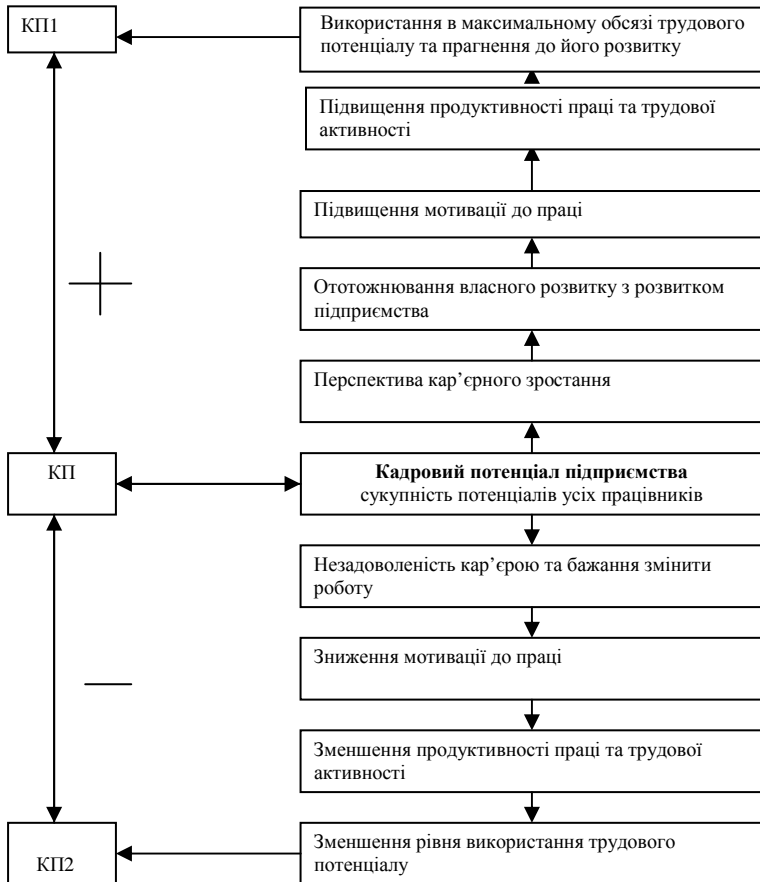


Рис.5 – Вплив системи управління кар'єрою на кадровий потенціал підприємства

Особливу увагу слід приділити ступеню задоволеності працівників власною кар'єрою, а також умовам праці та рівню заробітної платні, що можна виявити шляхом проведення анкетування. Перспектива кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації і далі збільшенню продуктивності праці та трудової активності. В цьому випадку людина намагається повністю використовувати наявний в нього трудовий по-

тенціал та намагається його збільшити. Якщо працівник не задоволений своєю кар'єрою на підприємстві, його ступінь використання особистого потенціалу знижується, а механізм впливу системи управління кар'єрою на кадровий потенціал підприємства має негативне значення.

Таким чином, сформована й успішно функціонуюча система управління кар'єрою на підприємстві сприятиме всебічному розкриттю та реалізації потенціалу кожного працівника, що, в свою чергу, дозволить підприємству досягти найкращої максимальної ефективності виробництва в умовах конкурентного середовища.

На рис.6 зображено варіант графіка рівня кадрового потенціалу на підприємстві з урахуванням впливу системи управління кар'єрою на кадровий потенціал підприємства.

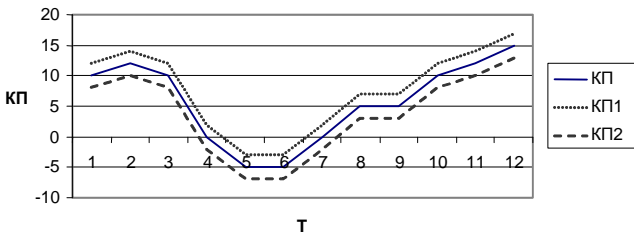


Рис.6 – Графік рівня кадрового потенціалу на підприємстві з урахуванням впливу системи управління кар'єрою на кадровий потенціал підприємства

Таким чином, сформований і успішно функціонуючий механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства не тільки сприятиме достовірній та ефективній оцінці кадрового потенціалу підприємства, але й дозволить досягти максимальної ефективності використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

1.Верхоглядова Н.І., Іванникова Н.А., Лаврінченко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємств. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.

2.Джаин И.О. Оценка трудового потенциала. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.

3.Лисенко Ю.Г. и др. Стратегическое управление персоналом. – Донецк: ООО «Юго - Восток», 2002. – 196 с.

4.Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. – М.: Экзамен, 2004. – 736 с.

5.Управління трудовим потенціалом / В.С.Пономаренко, В.М.Гриньова, М.М.Салун, М.М.Новикова, А.Г.Гольдфарб, І.А.Грузіна, О.М.Красносова, С.М.Самойленко, С.І.Струк. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.

Отримано 30.01.2009