

Лариса Д. Гармідер (Дніпропетровський університет
імені Альфреда Нобеля, Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Визначено напрями й об'єкти дослідження кадрового потенціалу з урахуванням особливостей і специфіки розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. Запропоновано послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства

Ключові слова: оцінка, кадровий потенціал, розвиток, інтегральний, показники, методика, торговельне підприємство.

Форм. 1. Табл. 1. Рис. 1. Літ. 45.

Лариса Д. Гармідер (Дніпропетровський університет
імені Альфреда Нобеля, Україна)

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализированы методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия. Определены направления и объекты исследования кадрового потенциала с учетом особенностей и специфики развития кадрового потенциала торговых предприятий. Предложена последовательность интегральной оценки развития кадрового потенциала предприятия

Ключевые слова: оценка, кадровый потенциал, развитие, интегральный, показатели, методика, торговое предприятие.

Larysa D. Garmider (Dnipropetrovsk University
of Alfred Nobel, Ukraine)

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ESTIMATION OF PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISE

The article analyzes the methodological approaches to estimation of enterprise personnel potential. Directions and objects in the research on personnel potential are determined taking into account the peculiarities and key features of personnel potential development at trade enterprise. The order of the integrated evaluation of staff potential development at an enterprise is offered.

Keywords: estimation; personnel potential; development; integrated indicator; methodology; trade enterprise.

Постановка проблеми. Одним із завдань ефективної кадрової політики підприємства є оцінювання достатності розвитку кадрового потенціалу. Мета проведення такої оцінювання полягає у визначенні ступеня використання кадрового потенціалу підприємства та виявленні можливостей його розвитку, оцінюванні рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Результати оцінювання кадрового потенціалу підприємства дозволяють приймати найбільш обґрунтовані рішення, спрямовані на його використання та розвиток, тому актуальним буде аналіз поглядів наукової спільноти на цей аспект і розробка власного методичного підходу до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління й оцінювання економічного потенціалу підприємств, у тому числі й кадрового потенціалу, присвячено праці таких вчених-економістів, як: О. Ареф'єва [1], В. Білявський [2], І. Бузько [35], Н. Ващенко [4], Н. Верхоглядова [5], І. Вотякова [6], А. Гольдфарб [38], Р. Грант [10], В. Гриньова [38], І. Джайн [13], І. Зеркович [15], І. Ігнат'єва [16], Н. Краснокутська [19], Д. Кримзін [20], Є. Лапін [21], Л. Лігоненко [22], Є. Мапін [24], С. Мілевський [25], М. Новикова [38], О. Олексюк [39], І. Отенко [26], В. Пономаренко [38], І. Репіна [39], М. Салун [38], Л. Скоробогата [31], М. Старовойтов [33], О. Федонін [39], А. Хорев [42], Б. Шелегеда [44] та інших. Науковці пропонують різні системи показників і методи оцінювання економічного й кадрового потенціалу підприємства.

Узагальнення вищезазначених наукових досліджень дозволило сформува-ти типологію методів оцінювання економічного потенціалу підприємства, а саме: методи непрямого оцінювання та методи прямого оцінювання. Слід зазначити, що використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінювання, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів економічного потенціалу торговельного підприємства, що оцінюються, та інших чинників. Саме тому в економічній літературі все частіше науковці звертаються до неформальних підходів до оцінювання потенціалу за допомогою експертного методу, який, хоча і характеризується високим ступенем суб'єктивізму, проте дозволяє з позицій комплексного підходу отримати реальне уявлення про потенціал.

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

Невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень, досі відсутня єдина думка щодо оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Відсутність єдиної думки дослідників є наслідком того, що різні дослідники в основу системи оцінюванні закладають різний зміст кадрового потенціалу як об'єкта оцінювання. Крім того, існуючі методики оцінювання не враховують той факт, що сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою, що обґрунтовує доцільність і необхідність використання в процесі оцінювання системного підходу, заснованого на системному аналізі, який вимагає поетапної реалізації [19]. Враховуючи вищезазначене, необхідно розробити методичні рекомендації щодо оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, що дозволять взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінювання його розвитку.

Метою дослідження є визначення об'єктів дослідження кадрового потенціалу, які забезпечують повноту його опису й обґрунтування інтегрального показника оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Основні результати дослідження. У даному дослідженні при розробці методичного підходу до оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу торго-

вельного підприємства варто погодитися із думкою Н. Краснокутської, яка вважає, що найбільш доцільним є використання неформальних підходів до оцінювання економічного потенціалу на рівні торговельного підприємства, які ґрунтуються на системі об'єктів його дослідження й експертних оцінках їх наявності та відповідності цілям і профілю діяльності підприємства [19]. Ґрунтуючись на розробленій в цій праці концептуальній моделі такої експертної оцінки, а також визначеній вище цільовій спрямованості оцінки кадрового потенціалу на виявлення можливостей функціонування та розвитку, можна визначити зміст кожного етапу для торговельного підприємства.

Послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства наведена на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність інтегрального оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємства, авторська розробка

Першим етапом інтегрального оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу є визначення напрямів дослідження кадрового потенціалу. Дані на-

прями зумовлені видовими проявами кадрового потенціалу та мають охоплювати ресурсні передумови його функціонування й розвитку. На другому етапі здійснюється формування системи об'єктів дослідження кадрового потенціалу. Об'єкти дослідження формуються в межах кожного напрямку і для торговельного підприємства можуть охоплювати складові, наведені в табл. 1. Наведена система показників кадрового потенціалу підприємства є основою для розрахунку інтегрального показника, здатного відображати поточні та потенційні можливості персоналу.

Такий показник дасть змогу об'єднати кількісні та якісні компоненти з характеристиками умов реалізації кадрового потенціалу. На третьому етапі проводиться експертна оцінка. Експертна оцінка рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства здійснюється на основі 5-бальної шкали оцінювання, у якій 5 балів означають суттєві можливості розвитку кадрового потенціалу; 3 – помірні можливості розвитку; 1 – слабкі можливості розвитку; 0 – відсутній потенціал розвитку. На четвертому етапі інтегральної оцінки для кожного об'єкта визначається максимально можлива сума балів, з якою порівнюються фактичні оцінки та робиться висновок щодо ступеня відхилення та його критичності з позицій розвитку кадрового потенціалу. Оцінка кадрового потенціалу за кожним об'єктом дослідження розраховується як відношення фактичної кількості балів за i -тим показником, що характеризує об'єкт дослідження кадрового потенціалу до максимально можливої кількості балів за (i -тим показником, що характеризує об'єкт дослідження кадрового потенціалу).

На п'ятому етапі розраховується інтегральний показник рівня розвитку кадрового потенціалу (РКП) торговельного підприємства за формулою:

$$РКП = \alpha \times ОРХК + \beta \times ОРХЯ + \gamma \times ОРХУ + \delta \times ОРХВ, \quad (1)$$

де РКП – рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства; ОРХК – оцінка розвитку характеристик кількісного стану кадрового потенціалу підприємства; ОРХЯ – оцінка розвитку характеристик якісного стану кадрового потенціалу підприємства; ОРХУ – оцінка розвитку характеристик умов реалізації кадрового потенціалу підприємства; ОРХВ – оцінка розвитку характеристик використання кадрового потенціалу підприємства; α , β , γ , δ – коефіцієнти вагомості відповідних складових розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Визначення інтегрального показника уможливило групування підприємств за рівнем розвитку кадрового потенціалу. Кожна з груп має свої особливості. Значення інтегрального рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства розподіляються в інтервалі від 0 до 1, а їх інтерпретація має узгоджуватися зі шкалою бальної оцінки. Так, високому рівню розвитку кадрового потенціалу будуть відповідати його значення на рівні 0,7–1,0, помірному – 0,4–0,6, низькому 0,1–0,3, а дуже низькому рівню відповідає РКП менший за 0,1. Високий рівень розвитку свідчить про високі потенційні трудові можливості персоналу, високу конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства. Середній рівень демонструє здебільшого високі якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу і дещо обмежені можливості його використання. Низький рівень є свідченням кризових тенденцій у розвитку кадрового потенціалу. Дуже низький рівень показника визначає руйнування кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 1. Складові розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства*

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, характеристика)
Кількісні показники, що характеризують кадровий потенціал	Кількість	Напрямі дослідження – Характеристики кількісного стану
	Статевий склад	чисельність працівників (середньооблікова, явочна)
	Суккупні витрати на формування кадрового потенціалу	співвідношення чисельності чоловіків і жінок; задоволеність складом кадрового потенціалу за віком: від 16 до 29 років; від 30 до 49 років; перецесійного віку (чоловіки 50–59 років, жінки 50–54 роки); пенсійного віку (чоловіки 60 років і старші, жінки 55 років і старші); витрати із фонду споживання (на виплати під час хвороби, відпусток по вагітності і пологам; допомоги багатодітним і самотнім матерям; виплати і пільги із заощучальних фондів підприємства, що не враховані у фонді заробітної плати і збільшують дохід працівників; витрати, пов'язані з організаційними переміщенням працівників до місць їх постійного заняття (оплата проїзду на транспорті, підйомні, добові тощо)
Показники стійкості і динаміки	інтенсивність обороту за наймом, інтенсивність обороту за вибуттям, коефіцієнти стабільності, плинності та постійності кадрів, рівень заповнення працівників, які вибули з різних підстав з організації, знову прийняті працівники, переведення на іншу посаду; відрадження; надання відпусток	
Професійно-кваліфікаційний потенціал	Стаж роботи	Напрямі дослідження – Характеристики якісного стану
	Якісна збалансованість робочих місць і працюючих	задоволеність питомою вагою працівників, що мають стаж роботи за фахом: до одного року; від 1 року до 3 років; від 3 до 5 років; від 5 до 10 років; більше 10 років
	Результати труда	відповідність професійно-кваліфікаційного рівня посади, відповідність професій, кваліфікації працівників технологічному призначенню і технічному рівню обладнання робочих місць; кількість співробітників, що навчаються другим і суміжним професіям
	Активність участі в системі підвищення професійної майстерності	нормальний результат роботи, який може бути досягнутий співробітником: придатним до виконання цієї роботи; який пройшов навчання і має достатній досвід виконання цієї роботи; який витрачає достатні для її виконання трудові зусилля, не зважаючи на тривалість часу школи своєю здоровою часткою робітників, які пройшли проф. підготовку, мають певний рівень освіти, % частка осіб, які підвищили кваліфікацію протягом року, %; періодичність підвищення кваліфікації, стажування, корпоративного навчання
	Рівень загальноосвітньої підготовки	задоволеність питомою вагою працівників з такими рівнями освіти: неповна середня; середня; середня спеціальна; неповна вища; вища; вчений ступінь; практики
Освітній потенціал	Коефіцієнт освіти	відношення тривалості роботи працівника за спеціальністю, визначеною у дипломі (за аналізованій період) до максимальної нормативної тривалості роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту (60 місяців), місяців
	Середня тривалість навчання працівника	порівняно з розвиненими країнами світу (де середня тривалість навчання працівника складає 14–15 людино-років навчання)
Забезпеченість освітніми послугами	частка співробітників, що знаходяться в процесі навчання, у загальній чисельності персоналу протягом року, %	

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, характеристика)
Психологічний потенціал	Основні фізіологічні дані Сукупні фізіологічні дані	фізичний та інтелектуальний розвиток, відсутність фізичних дефектів і захворювань
	Психічні особливості	професійна працездатність (інтенсивність і тривалість роботи, що виконується; кількість і якість виконаної роботи); стомлюваність (швидка поява в перші 1-2 години роботи симптомів зниження функціональних можливостей основних фізіологічних систем, які забезпечують роботу, що виконується)
	Харизматичні якості	стійкість до стресів, психічний стан, емоційному стані
Техніко-технологічний потенціал	Технологічна дисципліна праці	практично повна впевненість у своїх судженнях і здібностях; уміння бачити перспективу; здатність захопити своєю ідеєю інших; готовність ризикувати і взяти на себе відповідальність; здатність досягти результату; уміння добре відчувати ситуацію і знаходити ресурси, необхідні для досягнення мети
	Знання устаткування, автоматизованих систем і технології роботи	дотримання технології надання послуг (стандарту обслуговування), використання робочого часу, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку та інших стандартів магазину, знання документації, використання устаткування, скорочення витрат від браку
	Технічна оснащеність праці	принципи роботи із системами та програмами автоматизації на підприємствах торгівлі; уміння працювати з системами безпеки торговельних підприємств (системи охоронного телебачення; електронні системи захисту товарів; системи контролю за касирами та підрахунку покупок)
	Виробнича дисципліна на праці	питома вага робітників, зайнятих автоматизованою і механізованою працею
Соціальний потенціал	Рівень цивільної свідомості та соціальної зрілості	організація нерозривності торговельно-технологічного процесу, своєчасність постачань товарів, матеріалів, інструментів, устаткування, узгодженість роботи окремих підрозділів, забезпечення ритмічної, чіткої роботи усього підприємства
	Ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці	здатність захищати і дбати про відповідальність, права, інтереси та потреби інших, що передбачає вміння робити вибір з позиції громадянина, члена сім'ї, робітника, споживача тощо.
Культурно-моральний потенціал	Загальна професійна культура	відповідальність; терпимість; саморозвиток; позитивне мислення, позитивне ставлення до оточення
		спроможність ідентифікувати себе із цінностями професійного середовища (уміння працювати в команді, орієнтація на клієнтів, здатність до взаємодії, уміння захищати, уміння вислухати інших тощо).
		переконаність у соціальній значимості праці і своєї професії, розвинене почуття професійної гордості; працьовитості і працездатності; заповзятливості та ініціативності; готовності ефективно, швидко і якісно вирішувати виробничі завдання, що виникають; вільне володіння нормами наукової організації праці; знання теорії управління й основ соціальної психології; організаційські здібності; готовність і захищеність в оволодінні основами суміжних спеціальностей, розширенні професійного досвіду
	Спеціальна професійна культура	рівень взаємодії співробітників зі знаряддями й предметами праці; ступінь готовності до конкретного виду діяльності

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, характеристика)
	Моральна культура спілкування	людяність, доброзичливість, дружєлюбність, взаємоповага тощо
	Професійна етика	ставлення спеціалістів до об'єкта праці (повага і врахування думки споживачів); стосунки спеціаліста з колегами (дотримання правил поведінки, прийнятих на підприємстві)
	Здатність до сприйняття нової інформації	спроможність утримувати і відтворювати отриману інформацію
	Природжені професійні знання	здатність обрання серед описів таких, що краще відповідають дійсності
Інноваційний потенціал	Оригінальність мислення	здатність висувати ідеї, відмінні від загальноприйнятних
	Схильність до інновацій	вміння моделювати інноваційні продукти і технології
	Динамічність мислення	швидкість сприйняття, перероблення та відтворення великого обсягу інформації
	Уміння аналізувати	аналіз інформації, розподіл її на зв'язні частини, послідовна робота з фактами, розуміння взаємозв'язку й закономірності
	Інноваційність	рівень розвитку персоналу, який дозволяє йому креативно мислити й творчо розвиватися, застосовуючи знання в галузі інноваційного розвитку підприємств.
	Уміння структурувати і систематизувати	синтез розрізної інформації для побудови цілісної, несуперечливої та взаємозалежної картини
Інтелектуальний потенціал	Пошук різних способів рішення	уміння знаходити кілька варіантів вирішення завдання
	Уміння формувати необхідну послідовність дій	ураховувати наявні ресурси, розробляти конкретні механізми, необхідні для досягнення результату
	Уміння виділяти пріоритети	визначати найбільш істотні ознаки в різноманітних об'єктах, відрізняти головне від другорядного
	Пізнавальні здібності	здатність досліджувати, втручатися, поглиблювати досвід на основі нової інформації, вміння по-новому оцінювати об'єкт пізнання
	Прагнення до оцінювання ситуації	здатність спостерігати за ситуацією, вибирати найбільш інформативні її ознаки й звертати на них увагу
	Інтелектуальна культура	знання законів логіки, вміння їх використовувати в пізнанні дійсності, здатність приймати логічно обґрунтовані рішення, забезпечувати їх неспростовну аргументацію

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, х характеристика)
Креативний потенціал	Група характеристик Навички нестандартного погляду на проблему	здатність до розроблення нетрадиційних методів вирішення виробничо-господарських проблем
Креативний потенціал	Креативні здібності	здатність до продукування принципово нових ідей; здатність генерувати ідеї і формувати гіпотези; поближність (кількість ідей, що виникають за одиницю часу); сприйнятливість (чутливість до незначайних деталей, суперечностей і невизначеності, а також готовність гнучко і швидко переключатися з однієї ідеї на іншу); метафоричність тощо
Креативний потенціал	Творча компетентність	готовність до творчості; володіння та здатність використовувати досягнення науки й техніки різних видів професійної діяльності; ступінь оволодіння системою технічних навичок і вмій, від якої залежить здатність здійснити задумані і «продумані» ідеї
Креативний потенціал	Готовність до само-реалізації	потреба та здатність до реалізації себе в професії; володіння прийомами самореалізації й розвитку індивідуальності в межах професії; здатність проектувати свій подальший професійний та особистісний розвиток
Креативний потенціал	Ієрархія потреб і запитів у сфері праці, амбіції і спрямування	потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді; потреба в гарних умовах роботи і в комфортному навколишньому оточенні; потреба в чіткій структуризації роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації; потреба в соціальних контактах; потреба формувати і підтримувати довгострокові, стабільні взаємини; потреба в завоюванні визнання з боку інших людей; потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх; потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими; потреба в різноманітності, змінах і стимуляції, прагнення уникати рутини; потреба бути креативним, думачим працівником тощо
Креативний потенціал	Професійне спілкування	володіння професійною термінологією та відповідними прийомами професійного спілкування, готовність до їх застосування на практиці
Креативний потенціал	Гнучкість у спілкуванні	адекватне використання різноманітних комунікативних засобів у різних ситуаціях, з різними людьми
Креативний потенціал	Упевненість і активність у спілкуванні	уміння вступати в контакт із різними категоріями людей і підтримувати його
Креативний потенціал	Вербальне вміння	чіткий і ясний виклад своїх думок в усній і письмовій формах, розуміння усних повідомлень і письмової інформації, уміння створювати тексти
Креативний потенціал	Уміння розуміти інших людей	адекватне сприйняття мотивів, цілей, почуттів інших людей, належна оцінка їхньої поведінки
Креативний потенціал	Уміння впливати	ефективний вплив на думки, почуття, поведінку інших людей з метою створення позитивної обстановки на вирішення поставленого завдання
Креативний потенціал	Уміння співпрацювати	створення конструктивної робочої атмосфери, залучення однодумців, досягнення результату в процесі спілкування на основі доброзичливості, взаєморозуміння тощо

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, характеристика)
Адаптивний потенціал	Рівень психофізіологічного потенціалу Рівень професійного потенціалу	швидкість пристосування до визначеного, часто відмінного від звичного, режиму праці і відпочинку (змінний графік роботи; графік роботи порушений; ненормований робочий день; тривалість відпрацювання; проектна робота тощо) рівень освоєння професійних аспектів роботи (технології і техніки; стандарти роботи; документація; норми, нормативи, технічні вимоги; перспективи професійного і кар'єрного зростання; можливість навчання, підвищення кваліфікації; параметри оцінки якості роботи)
	Рівень технічного (технологічного) потенціалу	здатність швидко і якісно освоєння нових вимог трудової, технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку; розбірливість у системі збирання інформації; освоєння специфічного торговельно-технологічного (складське, IT тощо) устаткування; освоєння специфічного програмного забезпечення тощо.
	Рівень санітарно-гігієнічного потенціалу	рівень дотримання гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки.
Економічні	Фінансово-економічні	Напрямок дослідження – Характеристика умов реалізації дієвість операційної системи (порівняння плану і факту); продуктивність (результати порівняно з витратами); економічність апарату управління; трудомісткість виконання робіт; якість послуг; відсоток браку; фінансовий стан; потреба у кредитах і позичених коштах; бюджет щодо прямиювання та заохочень персоналу тощо
	Забезпеченість необхідними ресурсами	матеріально-технічні (використанням нової техніки, прогресивних технологій, нових видів сировини і матеріалів; енергоозброєність праці; технічна озброєність праці; електроозброєність праці; рівень механізації і автоматизації; фондоозброєність праці); інформаційні (якість проведення маркетингових досліджень потреб персоналу та чинників, що впливають на його трудову активність; використання прогресивних технологій у діяльності підприємства; система передачі інформації на підприємстві тощо)
	Соціально-економічні	соціальної захист, соціальне або медичне страхування, пільги за роботу в несприятливих умовах праці; виплати з урахуванням поставлених завдань і фінансових можливостей; вибірковість у наданні пільг і послуг, диференціація розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від вирішуваних завдань; виплати, пільги і послуги соціального характеру; рівень витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу з розрахунку на одного працівника тощо
Організаційні	Організація управління торговельно-технологічним процесом	доцільність організації підприємства; гнучкість організаційної структури; ефективність делегування повноважень; удосконалення структури апарату управління; удосконалення оперативного управління торговельно-технологічним процесом; ступінь урахування та планування непередбачуваних обставин; впровадження і розвиток автоматизованих систем управління торговельно-технологічним процесом; кількість об'єктів, включених в дію автоматизованої системи управління підприємства
	Організація торговельно-технологічного процесу	покращення організації структурних підрозділів і розгашування обладнання в основному процесі, покращення матеріальної, технічної і кадрової підготовки торговельно-технологічного процесу; удосконалення організації допоміжних служб і господарств

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик організації праці	Показники оцінки (якість, характеристика)
Соціально-психологічні	Група характеристик організації праці	удосконалення організації й обслуговування робочих місць; рівень оснащення робочих місць; впровадження прогресивних прийомів і методів праці; впровадження багатьох форм організації праці; удосконалення технічно обумовлених норм затрат праці, розширення сфери нормування праці; покращення розподілу і кооперації праці, розширення сфери сумісності професій і функцій; покращення умов праці, раціоналізація режиму праці і відпочинку; удосконалення систем оплати праці, робоча зумовленість змістом трудової діяльності та різноманітними навантаженнями (енерговитрати, робоча поза, напруження зору)
	Естетичні	сприятиють формуванню позитивних емоцій у працівника (архітектурне, конструкторське, художнє оформлення інтер'єру, обладнання, оснащення, виробничий одяг тощо)
Мотиваційні	Соціальні	підвищення якості трудової діяльності, показники якості трудового життя, розвиток особистісних якостей, збереження здоров'я, стан трудової дисципліни, морально-психологічний клімат тощо
	Умови позитивної мотивації співробітників	чітко визначені і відомі виконавцям очікувані керівником результати; винагороди за досягнення цих результатів існує і відомі виконавцям; винагороди мають цінність для виконавців у колективі існують неформальні норми, які визначають статус працівника і ставлення до нього з боку колег
	Умови несприятливого мотиваційного середовища	важливі від його ставлення до справи; система контролю забезпечує об'єктивну оцінку досягнутих результатів; результати праці кожного працівника відомі оточуючим тощо
Трудова активність	Показники ставлення до праці	недостатньо чіткі уявлення працівників про очікувані від них результати і відсутність упевненості в об'єктивності оцінки їх роботи; відсутність чітко сформованих критеріїв оцінки досягнення високих результатів; незадоволення справедливостю заохочення; недостатня інформованість про те, які заохочення за які результати даються; привабливість форм заохочення, які використовуються
	Показники ставлення до праці	Напраям дослідження – Характеристика використання ставлення до праці як до суспільно важливої цінності, що визначає місце трудової діяльності в загальній системі цінностей суспільства та особистості; ставлення до праці як до конкретного виду трудової діяльності, професії, що має певний суспільний статус і престиж; ставлення до праці як до конкретної роботи з урахуванням змісту та умов праці, потреб і мотивів, пов'язаних з даною роботою, на даному робочому місці, у даній виробничій організації тощо; рівень інтенсивності праці; ступінь виконання норм виробітку; якість виконуваної роботи; дисциплінованість; ініціативність; участь у технічній творчості; змагальність; суміщення професій і повна зайнятість працівника; оволодіння передовими методами і прийомами праці; економічне витрачання сировини і матеріалів, палива, електроенергії тощо
Соціальна активність	Трудова поведінка	залучення працівників у суспільне виробництво і постійне зростання продуктивності праці, ступеня реалізації ним своїх фізичних і розумових можливостей при виконанні конкретного виду трудової діяльності
	Суспільно-політична	участь людини в суспільно-політичній діяльності, в управлінні справами підприємства, участь у роботі громадських організацій в обговоренні різних питань, у голосуванні

Продовження табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, х ара характеристика)
	Група характеристик Пізнавально-творча	Підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників, формування особи з активною життєвою позицією; посилена пізнавальна діяльність, всебічний глибокий інтерес до знань; прозв умінь само-навчання, самостійного планування, організація процесу пізнання, контроль і оцінювання отриманих результатів
Виробнича активність	Результативність	виконання прямих посадових обов'язків; управління територією; стосунки з клієнтами і колегами; особливі характеристики співробітника- показники продажів; робота із покупцями; робота з клієнтами
	Продуктивність	середня кількість клієнтів за день на одного продавця; середній час візиту клієнта; середня величина однієї купівлі; середні витрати на одну купівлю; витрати на отримання лояльності клієнта; частота продажів на сотню візитів; витрати на торгово-операційний персонал відносно обсягу продажів
	Ефективність	обсяг продажів у розрахунку на клієнта; співвідношення продажів і відвідувань; рентабельність продажів клієнтам; коефіцієнт середньої величини покупок; коефіцієнт анулювання замовлень частки клієнта або відсоток бізнесу клієнта, якого вдалося охопити конкретному продавцю; валовий прибуток за клієнтом; прибуток від клієнта
	Якість торговельного обслуговування	стійкість і широта асортименту товарів; дотримання технології обслуговування покупців; активність продажу товарів; професійна майстерність працівників; пропонування покупцям додаткових послуг; рівень сервісного обслуговування; ступінь задоволення клієнтів і відповідність роботи працівників стратегічним цілям компанії згідно з якими рейтингами продавців, що складені покупцями і супервайзерами
Освітньо-культурна активність	Рівень культурно-освітньої роботи	частота (систематичність) відвідувань установ культури, освіти, громадських інститутів тощо; знатність до самоосвіти і саморозвитку працівників; активність до отримання інформації про культурно-освітні установи і заходи, культурні події; участь у культурно-масових заходах, творчих конкурсах, проєктах; участь у роботі гуртків, студій, творчих колективів
	Рівень поширення сучасних технологій	частка працівників, що має доступ до Інтернет; частка працівників, що користуються власним сайтом, тематичними сайтами, освітніми сайтами, представницькими сайтами освітніх і культурно-просвітницьких установ, бібліотек, форумів
Інноваційна активність	Науково-технічна	частка кандидатів, докторів наук, винахідників, раціоналізаторів; динаміка частки інноваційних технологій в операційній діяльності; кількість ліцензій, патентів, винаходів, торгових марок в цілому; відношення кількості ліцензій, патентів, винаходів, торгових марок до загальної чисельності персоналу
	Рівень інноваційної активності	частка співробітників, що займаються інноваційною діяльністю; частка працівників, залучених до інноваційних проєктів; кількість раціоналізаторських пропозицій з покращення діяльності підприємства стосовно чисельності персоналу; кількість щорічних заходів, передбачених організаційно-технічними планами і програмами

Закінчення табл. 1

Об'єкт дослідження	Група характеристик	Показники оцінки (якість, характеристика)
Мотиваційна активність	Ступень задоволеності системою мотивації та стимулюванням	- матеріальне стимулювання (задоволеність обсягами матеріального стимулювання; задоволеність об'єктивністю системи матеріального стимулювання; задоволеність системою преміювання і штрафів); - нематеріальне стимулювання (задоволеність об'єктивністю оцінки) - вклад, який співробітники вносять своїми ідеями і пропозиціями; задоволеність належною оцінкою результатів праці співробітників; задоволеність ставленням керівництва компанії до співробітників як до особистостей; задоволеність рівнем довіри керівництва до співробітників; ступінь задоволеності у розрізі ієрархії мотивів працівників
	Ступінь загальної задоволеності роботою на підприємстві	задоволеність умовами праці; задоволеність змістом роботи; задоволеність керівництвом компанії; задоволеність можливостями професійного розвитку; задоволеність можливостями кар'єрного зростання; задоволеність можливостями особистого розвитку; задоволеність атмосферою в колективі; задоволеність внутрішнькорпоративними комунікаціями; задоволеність ефективністю рішення на підприємстві; кадрових питань
Творча активність	Результати інтелектуальної діяльності	загальна кількість інтелектуальних активів, створених у заданому періоді; кількість інформаційно-інтелектуальних продуктів, створених у заданому періоді; кількість науково-технічних ідей, створених у заданому періоді
	Рівень інтелектуальної активності	стимульно-продуктивний (співробітник за найбільш добросовісної й енергійної роботи залишається у межах заданого способу дії); евристичний (співробітник продовжує аналізувати склад і структуру своєї діяльності, порівнює між собою окремі завдання, що приводить його до відкриття нових, оригінальних способів вирішення); креативний (на підставі знайдених фактів і закономірностей співробітник визначає нову проблему)

* розроблено на основі [3; 7-9, 11; 12; 14; 17; 18; 23; 25; 27-30; 32; 34; 36; 37; 40; 41; 43; 45].

Сферою використання розробленого методичного підходу може бути як оцінювання наявності кадрового потенціалу, так і достатність його розвитку для реалізації певних цілей торговельного підприємства.

Висновки. Отже, на кожному підприємстві існує необхідність комплексного оцінювання розвитку кадрового потенціалу. Запропонований підхід до оцінювання наявності та достатності кадрового потенціалу дозволяє:

- 1) врахувати кількісні і якісні показники кадрового потенціалу;
- 2) врахувати можливості підприємства щодо його розвитку, що є дуже важливо в умовах сучасного ринку праці;
- 3) забезпечити збалансованість стратегій розвитку торговельного підприємства та його кадрового потенціалу за основними ресурсами й компетенціями.

У подальшому планується розробка алгоритму вибору ефективних інструментів розвитку кадрового потенціалу на основі використання запропонованого інтегрального показника розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств.

1. *Ареф'єва О.В., Коренков О.В.* Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. *Білявський В.М.* Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4, Т. 4. – С. 15–22.
3. *Борисова Н.Б.* Развитие функции самореализации личности // borytko.nm.ru.
4. *Ващенко Н.В.* Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2007. – №28. – С. 41–44.
5. *Верхоглядова Н.І., Іванникова Н.А., Лаврінченко О.В.* Управління трудовим потенціалом підприємств. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.
6. *Вотякова И.В.* Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: современный аспект // Управление персоналом. – 2009. – №4. – С. 44–46.
7. *Галаз Л.В.* Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства // Проблеми економіки та управління: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – №683. – С. 178–184.
8. *Галынчик Т.А., Беляев В.И.* Потенциал самообучения предприятий мукомольно-крупяной промышленности: методы измерения и оценки // Креативная экономика. – 2009. – №4. – С. 52–58.
9. *Голубев С.М.* Трудова активність персоналу підприємства // Управління розвитком. – 2011. – №4. – С. 97–98.
10. *Грант Р.* Современный стратегический анализ / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
11. *Гринева В.Н., Писаревская А.И.* Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий // www.nbuiv.gov.ua.
12. *Демко І.І.* Удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельного підприємства // www.nbuiv.gov.ua.
13. *Джаин И.О.* Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 250 с.
14. *Жогова И.В.* Стратегия развития интеллектуального потенциала предприятия как фактор его экономического роста // www.nbuiv.gov.ua.
15. *Зеркович И.О.* Управление социальным потенциалом российских предприятий и оценка уровня его развития // Проблемы современной экономики. – 2006. – №1. – С. 74–81.
16. *Ігнат'єва І.А.* Методологічні основи стратегічного управління підприємством: Автореф. дис... докт. екон. наук: спец. 08.06.01. – К., 2006. – 39 с.
17. *Коверга С.В., Передерсєва О.С., Кузьменко С.П.* Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т. 2. – С. 205–209.
18. *Кравченко О.С., Григораш О.В.* Організаційно-методична модель оцінки економічного потенціалу торговельних підприємств // mev-hnu.at.ua.

19. *Краснокутська Н.* Система об'єктів дослідження потенціалу торговельного підприємства та інтерпретація їх оцінок // *Економічний аналіз.* – 2009. – Вип. 4. – С. 259–263.
20. *Крымзин Д.Н., Лещайкина М.В.* Проблема количественной оценки кадрового потенциала ВУЗа // *sisupr.mrsu.ru.*
21. *Лапин Е.В.* Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 310 с.
22. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
23. *Максимов В.В.* Методологія оцінки та забезпечення ефективного використання економічного потенціалу регіону: Автореф. дис... докт. екон. наук: спец. 08.10.01. – Донецьк, 2002. – 30 с.
24. *Лапин Е.В.* Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 310 с.
25. *Милевский С.В., Милевская Т.С.* Статистическое исследование трудового потенциала предприятия // *Бизнес-Информ.* – 2009. – №4(2). – С. 119–122.
26. *Отенко И.П.* Стратегическое управление потенциалом предприятия: Монография. – Харьков: ХНЕУ, 2006. – 256 с
27. *Петров К.* Анализ результативности торгового персонала // www.e-executive.ru.
28. *Сабатовська І.С.* Професійна культура особистості: структура та критерії вимірювання // www.confcontact.com.
29. *Савіцька Н.В.* Сутність креативного потенціалу підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України.* – 2011. – Вип. 21.6. – С. 301–307.
30. *Садєков А.А., Прусс Д.М.* Мотивація персоналу торговельного підприємства: Монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 251 с.
31. *Скоробогата Л.В.* Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.04. – К., 2005. – 20 с.
32. *Смолюк В.Л.* Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – Харків, 2008. – 22 с.
33. *Старовойтов М.К., Фомин П.А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: Монография. – М.: Высшая школа, 2002. – 294 с.
34. *Степанова Л.В.* Проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі в контексті людського розвитку в Україні // www.pnbuv.gov.ua.
35. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия: Монография / *И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сушенко и др.* – Алчевск: Прима, 2002. – 216 с.
36. *Сухманов А.А.* Механизм управления производственной активностью на основе сбалансированного производственного потенциала компании: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.05. – М., 2012. – 24 с.
37. *Тимофеев И.П.* Управление трудовой активностью персонала наукоемких предприятий: Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.05. – М., 2007. – 28 с.
38. Управління трудовим потенціалом: Наук. видання / *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: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
39. *Федонін О.С., Реліна І.М., Олексюк О.І.* Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с
40. *Харитонова Н.А., Харитонова Е.Н.* Оценка эффективности социальной деятельности предприятия // *Фундаментальные исследования.* – 2005. – №1. – С. 81–83.
41. *Харцій О.М.* Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації // www.dissert.com.ua.
42. *Хорев А.И.* Системное управление потенциалом социально-экономического роста предприятия // *Финансы, экономика, стратегия.* – 2008. – №8. – С. 39–42.
43. *Шарковская Н.В.* Формирование социально-культурной активности личности в учреждениях культуры и образования: структурно-функциональный подход: Автореф. дис... д-ра. пед. наук: спец. 13.00.05; 13.00.08. – М., 2009. – 69 с.
44. *Шелегеда Б.Г.* Стратегічне управління потенціалом підприємства: Монографія. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
45. *Шитуліна Ю.С.* Оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу суб'єктів господарювання для інноваційного розвитку // *Вісник Сумського державного університету.* – 2004. – №9. – С. 157–165.

Стаття надійшла до редакції 4.12.2012.