

УДК 331.522.4

Л.Д. ГАРМІДЕР, доктор економічних наук,
професор Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність дослідження якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу торговельних підприємств. Проведено аналіз якісних і кількісних характеристик розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. Запропоновано заходи щодо підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств.

Ключові слова: кадровий потенціал, оцінка, розвиток, характеристики, торговельне підприємство.

Постановка проблеми. Аналіз кількості і якості трудових ресурсів підприємства є одним з основних розділів аналізу роботи підприємства. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва. Персонал організації і його зміни мають певні кількісні, якісні і структурні характеристики, які можуть бути з меншою або більшою мірою достовірності виміряні і відображені абсолютними і відносними показниками. Правильна оцінка забезпеченості підприємства робочою силою дає можливість здійснення раціональної зайнятості. Вона дозволяє встановити найбільш дійове, таке, що відповідає витраченій праці, матеріальне заохочення, виявити наявні резерви, які не були враховані плановим завданням, визначити ступінь виконання завдань і на цій підставі визначати нові завдання, орієнтувати трудові колективи на прийняття більш напружених планів.

Слід зазначити, що існує ряд негативних тенденцій, погіршення якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу та незадовільний стан його використання на більшості торговельних підприємствах України. У зв'язку з цим залишається актуальним дослідження якіс-

них і кількісних характеристик кадрового потенціалу торговельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління та оцінки кадрового потенціалу підприємств присвячено праці багатьох вчених-економістів, зокрема таких, як: Н. Верхоглядова [1], Н. Краснокутська [2], Є. Лапін [3], Л. Скоробогата [4], В. Пономаренко, В. Гриньова, А. Гольдфарб [5], О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк [6], А. Хорев [7], Б. Шелегеда [8] та ін. У науковій літературі та практичній діяльності не існує певної методології оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Науковці пропонують різні системи показників та методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням різноманітних факторів.

Незважаючи на значні здобутки в теоретико-методичному та прикладному аспектах цього напрямку досліджень, різні автори залежно від цілей досліджень і виходячи з власних наукових поглядів обґрунтовують різноманітні групи факторів, які необхідно включати у сукупний (інтегральний, груповий) показник, що визначається цілями дослідження. Саме ця неоднозначність поглядів і створює підґрунтя для подальших наукових пошуків.

З огляду на актуальність проблеми, нами проведено власне дослідження якісних і кількісних характеристик розвитку кадрового потенціалу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Провести аналіз характеристик розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Дослідження розвитку кадрового потенціалу проводилося на практичних матеріалах підприємств роздрібною торгівлі м. Дніпропетровська та Дніпропетровської області. Ці підприємства було згруповано залежно від розміру торговельної площі та чисельності персоналу (табл. 1).

Оцінку кадрового потенціалу підприємства у рамках групи було проведено методами індивідуальної (персональної) експертної оцінки: інтерв'ю та анкетування за такими блоками: оцінка кількісних характеристик кадрового потенціалу; оцінка якісних характеристик кадрового потенціалу; оцінка характеристик умов відтворення кадрового потенціалу; оцінка характеристик використання кадрового потенціалу.

Оцінку було здійснено за розробленою методикою [9]. Результати кількісної оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Досліджувані торговельні підприємства за групами

Групи підприємств	Найменування досліджуваних підприємств	Середній розмір торговельної площі, м ²	Середня чисельність персоналу, чол.
1 (малі)	ПП «Антоніо Біаджі»; ПП «Лагуна»; ПП «Ігла»; ТОВ «Акватика»; ТОВ «Акваторія»; ТОВ «Карло Пазоліні Трейдінг»; ТОВ «Кіра Пластініна»; ТОВ «Дім Тканини»	400	47
2 (середні)	ТОВ «Омега» (супермаркет VARUS); ТОВ «АТЬ-маркет»; ТОВ «Комфі Трейд»; ТОВ «Ібоя Преміум» (супермаркет «Будапешт»); ТМ «АБВ-техніка»; ТМ «Фокстрот»	6000	110
3 (великі)	ТОВ «Торговельний комплекс „МЕТЕОР”»; ТМ «МЕТРО»; АТ «Нова Лінія»; ТМ «Епіцентр К»	16000	500

Таблиця 2

Рівень розвитку кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств за узагальненими, зваженими та інтегральним показниками [10]

Група підприємств	Інтегральний показник	Узагальнені й зважені показники характеристик кадрового потенціалу							
		Кількісні характеристики (0,15)		Якісні характеристики (0,35)		Характеристики умов відтворення (0,25)		Характеристики використання (0,25)	
		СУОкп _j	ЗОкп _j	СУОкп _j	ЗОкп _j	СУОкп _j	ЗОкп _j	СУОкп _j	ЗОкп _j
1	0,809	0,96	0,144	0,770	0,269	0,802	0,2	0,780	0,195
2	0,856	1,0	0,15	0,791	0,277	0,803	0,2	0,913	0,228
3	0,929	1,0	0,15	0,918	0,321	0,983	0,25	0,849	0,212

Примітка. $СУОкп_j$ – середня узагальнена оцінка j -ї характеристики кадрового потенціалу; n – кількість об'єктів дослідження j -ї характеристики кадрового потенціалу; $УОкп_{ji}$ – узагальнена оцінка кадрового потенціалу i -го об'єкта дослідження j -ї характеристики кадрового потенціалу.

Отже, найвищий рівень розвитку кадрового потенціалу спостерігається в підприємств групи 3 (0,93). Але слід відзначити, що рівень розвитку кадрового потенціалу усіх груп підприємств експерти оцінили як високий (0,8–0,93).

Серед характеристик кадрового потенціалу найбільш важливими, є: якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства за всіма групами підприємств, характеристики умов відтворення кадрового потенціалу (для підприємств груп 1 і 3), характеристики використання кадрового потенціалу (для підприємств групи 2). Найменш важливими для всіх груп підприємств є кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства.

Наступним кроком нашого дослідження було проведення аналізу якісних характеристик кадрового потенціалу підприємств (рис. 1).

Результати аналізу показують, що для підприємств групи 1 характерним є високий рівень розвитку адаптаційних можливостей працівників (1,0), їх культурно-морального рівня (0,82) та освітнього рів-

ня (0,82); для підприємств групи 2 – високий рівень розвитку мотиваційних спонукань працівників (0,97); для підприємства групи 3 – розвиток культурно-морального рівня (1,0), креативних здібностей (1,0), мотиваційних спонукань (1,0) та адаптаційних можливостей працівників (1,0).

Але узагальнена оцінка не дає можливості коректно порівняти групи підприємств, тому що фактичну кількість балів та максимальну кількість балів (бажаний рівень розвитку) кожне підприємство визначало відповідно до своїх запитів. Тому на основі отриманих оцінок якісних характеристик кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств було побудовано профіль якісних характеристик, який наведено на рис. 2. Результати проведеної оцінки профілю якісних характеристик кадрового потенціалу дозволили зробити такий висновок: за більшістю характеристик підприємства групи 3 мають найвищу оцінку (зокрема психофізіологічні властивості; техніко-технологічні можливості, культурно-моральний та професійно-кваліфікаційний рівні, мотиваційні властивості, комунікатив-

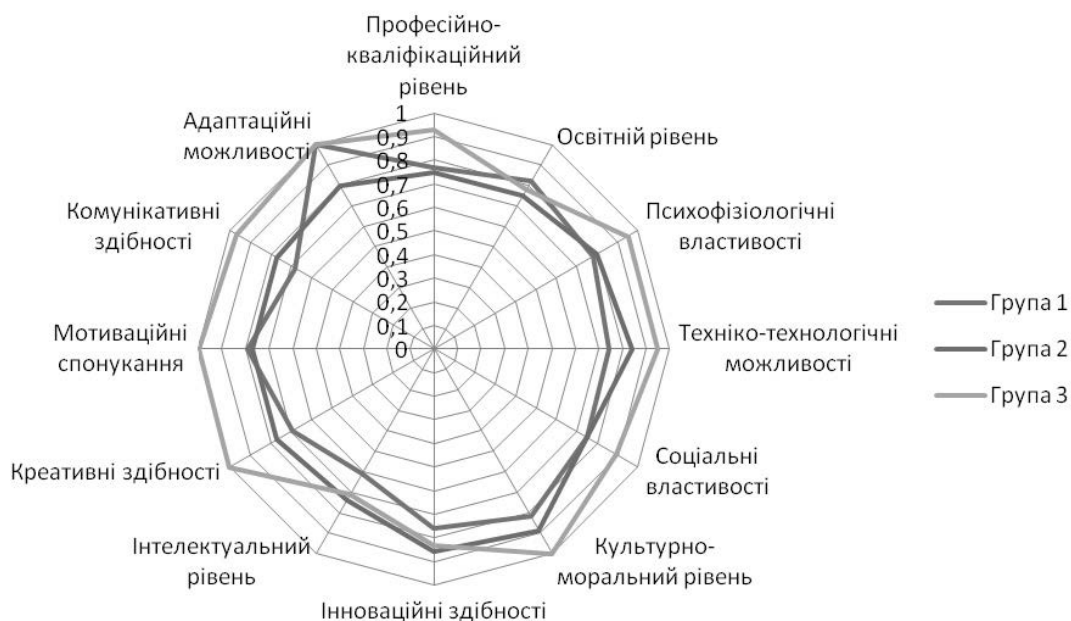


Рис. 1. Профіль характеристик якісного стану кадрового потенціалу груп досліджуваних торговельних підприємств

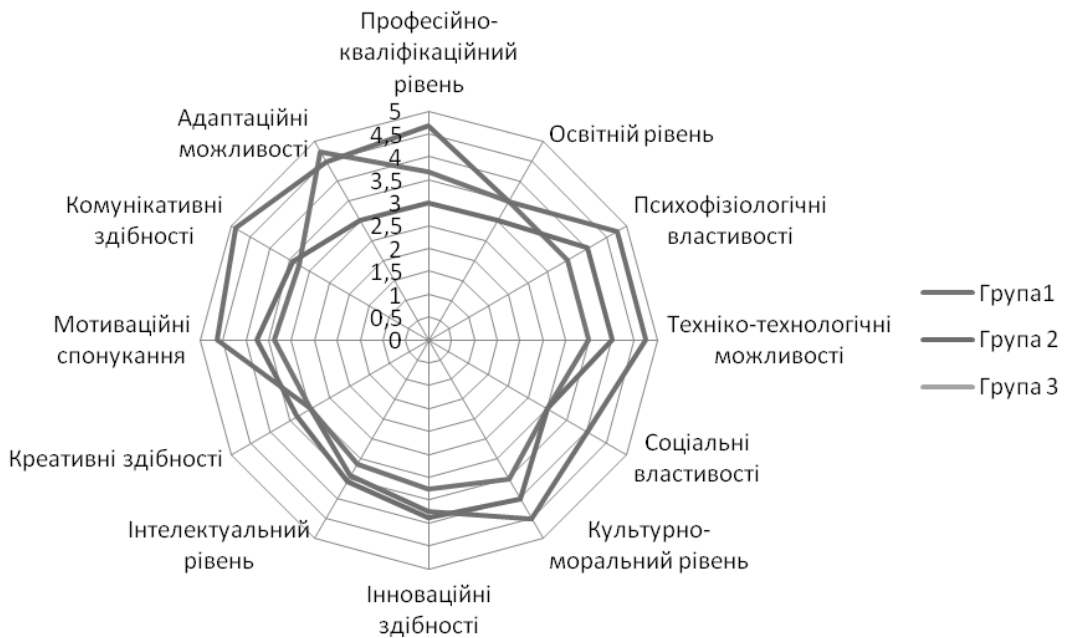


Рис. 2. Профіль якісних характеристик кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств (фактичний варіант розвитку)

ні здібності). Середній професійно-кваліфікаційний рівень характерний для працівників всіх підприємств; середній освітній рівень мають працівники підприємств груп 1, 3 (відповідно, по 3,5 бала) та високий рівень – працівники підприємств групи 2 (4,0 бала).

Психофізіологічні властивості і техніко-технологічні можливості працівників перебувають у високій зоні розвитку, окрім працівників підприємств групи 1 (3,5 бала). Соціальні властивості працівників у підприємств груп 2, 3 мають високий рівень розвитку (по 4,0 бала), у працівників підприємств групи 1 – середній рівень (3,0 бала). Високий культурно-моральний рівень спостерігається у працівників підприємств групи 3 (4,5 бала) та на середній – у працівників підприємств груп 1 та 2 (відповідно, 3,5 та 3,25 бала).

Інноваційні здібності працівників перебувають на середньому рівні розвитку у всіх групах підприємств (група 1 – 3,25 бала, група 2 – 3,75, група 3 – 3,75 бала). Для працівників підприємств груп 1, 3 характерний середній рівень ін-

телектуального розвитку та креативних здібностей (відповідно, 3,14; 3,43 бала та по 3,0 бала) та високий їх рівень розвитку у працівників підприємств групи 2 (4,14 та 4,0 бала). Для працівників підприємств груп 2, 3 характерний високий рівень розвитку мотиваційних спонукань (4,25 та 4,63 бала) та середній їх рівень для підприємств групи 1 (3,38 бала). Комунікативні здібності у працівників підприємств групи 1 перебувають у зоні середнього розвитку (3,29 бала) та високого розвитку у працівників підприємств груп 2, 3 (відповідно, 4,14 та 4,88 бала). Для працівників підприємств груп 1, 2, 3 характерний високий рівень розвитку адаптаційних можливостей (відповідно, 4,75; 4; 4,5 бала).

Отже, проведене дослідження показало, що, по суті, кожне підприємство має свої оцінки характеристик, які впливають на рівень розвитку його кадрового потенціалу. Але для певних груп підприємств є набір більш пріоритетних якісних характеристик працівників, які вони бажають мати (рис. 3).



Рис. 3. Профіль якісних характеристик кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств (бажаний варіант розвитку)

За бажаним варіантом розвитку підприємства найбільшу значущість віддають техніко-технологічним можливостям працівників (4,75 бала у підприємств групи 1, 5,0 балів – у підприємств груп 2 і 3); професійно-кваліфікаційному рівню працівників (4,67 бала підприємств групи 1, по 5,0 балів у підприємств груп 2, 3); комунікативним здібностям (4,87 бала у підприємств групи 1, по 5,0 балів у підприємств груп 2, 3); мотиваційним спонуванням (група 1 – 4,25 бала, група 2 – 4,38, група 3 – 4,63 бала); інтелектуальному рівню (група 1 – 4,42 бала, група 2 – 5,0, група

3 – 4,28 бала); креативним здібностям (група 1 – 4,33 бала, група 2 – 5,0, група 3 – 4,0 бала), інноваційним здібностям (група 1 – 4,25 бала, група 2 – 5,0, група 3 – 4,5 бала).

Яким би сильним не було бажання мати певний рівень розвитку характеристик якісного стану кадрового потенціалу, кожне підприємство виходить зі своїх можливостей створення умов відтворення кадрового потенціалу. Тому наступним кроком дослідження було оцінювання характеристик умов відтворення кадрового потенціалу досліджуваних підприємств (рис. 4).

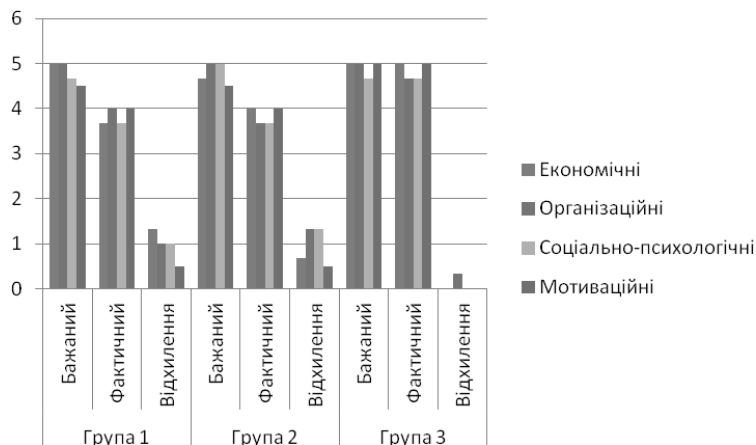


Рис. 4. Бажаний та фактичний рівні розвитку характеристик умов відтворення кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств

Результати оцінки свідчать про те, що в підприємствах групи 3 дуже високий рівень стану мотиваційних умов відтворення кадрового потенціалу (5 балів) та високий рівень в підприємствах груп 1, 2 (4,5 бала за кожною групою). Для підприємств групи 1 соціально-психологічні та економічні умови відтворення кадрового потенціалу мають середнє значення (по 3,67 бала). Для підприємств групи 2 економічні умови відтворення кадрового потенціалу мають середнє значення (3,67 бала). Взагалі стан характеристик умов відтворення кадрового потенціалу має таке значення: високий рівень забезпеченості умовами для розвитку кадрового потенціалу досліджуваних підприємств (4,0–5,0 бала). Порівняння фактичних та максимально можливих балів за кожною характеристикою умов відтворення кадрового потенціалу дозволило дійти відповідних висновків. Для підприємств групи 1 найбільше значення мають економічні (бажана кількість балів – 5,0); організаційні (5 балів), соціально-психологічні (4,67 бала) умови. Найбільше значення відхилення між фактичною та максимально можливою кількістю балів для цієї групи підприємств спостерігається на рівні економічних умов відтворення – 1,33 бала. Для підприємств групи 2 найбільше значення мають економічні (бажана кількість балів – 5,0), організаційні (5,0 бала); соціально-психологічні (5,0 бала) умови. Найбільше значення відхилення між фактичною та максимально можливою кількістю балів для цієї групи підприємств спостері-

гається на рівні економічних умов відтворення. Для підприємств групи 3 найбільше значення мають економічні (бажана кількість балів – 5,0 бала), організаційні (5,0 бала), соціально-психологічні (4,67 бала), мотиваційні (5,0 бала) умови. Найбільше значення відхилення між фактичною та максимально можливою кількістю балів для цієї групи підприємств спостерігається на рівні організаційних умов відтворення – 0,33 бала. Узагальнюючи наведені вище результати, можна зробити висновок, що всі підприємства мають хороші умови для відтворення кадрового потенціалу, але все ж таки є певні резерви.

Наступним кроком дослідження розвитку кадрового потенціалу є оцінка характеристик його використання. Дані рис. 5 свідчать, що для працівників підприємств групи 1 характерний середній рівень трудової (0,79), інноваційної (0,76), соціальної (0,69), виробничої (0,65), освітньо-культурної (0,75) активності та високий рівень інноваційної (0,86), мотиваційної (0,86), творчої (0,87) активності. Для працівників підприємств групи 2 характерний середній рівень розвитку трудової (0,77), соціальної (0,79), освітньо-культурної (0,78), інноваційної (0,78) активності та високий рівень розвитку інших видів активності, зокрема мотиваційної (1,0) та творчої (0,93). Працівники підприємства групи 3 характеризуються середнім рівнем творчої (0,70), інноваційної (0,75), соціальної (0,77) активності та найвищим рівнем розвитку трудової (1,0) та виробничої (0,95) активності.

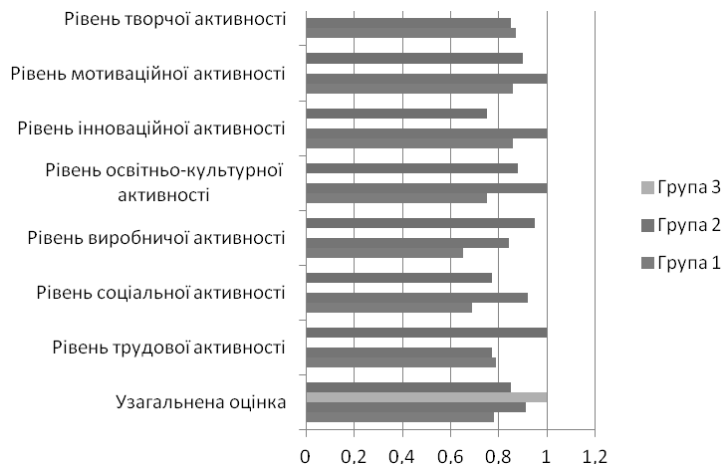


Рис. 5. Узагальнена оцінка характеристик використання кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств

У результаті застосування методу портфеля людських ресурсів було визначено чотири типи співробітників. Оцінку методом портфеля людських ресурсів наведено на рис. 6.

Працівники усіх груп характеризуються як «зірки», тобто рівень результативності їх праці високий, до того ж вони демонструють потенціал у своєму подальшому розвитку.

Оцінка методом ABC-аналізу здійснювалася за двома параметрами: особистісні якості та професійні якості (рис. 7).

A1 – зона зміни функціоналу; A2 – зона професійного зростання; A3 – зона застою; B1 – зона активного навчання; B2 – зона активного розвитку; B3 – зона конструктивного звільнення; C1 – зона активного звільнення; C2 – зона «нуль»; C3 – зона планового звільнення

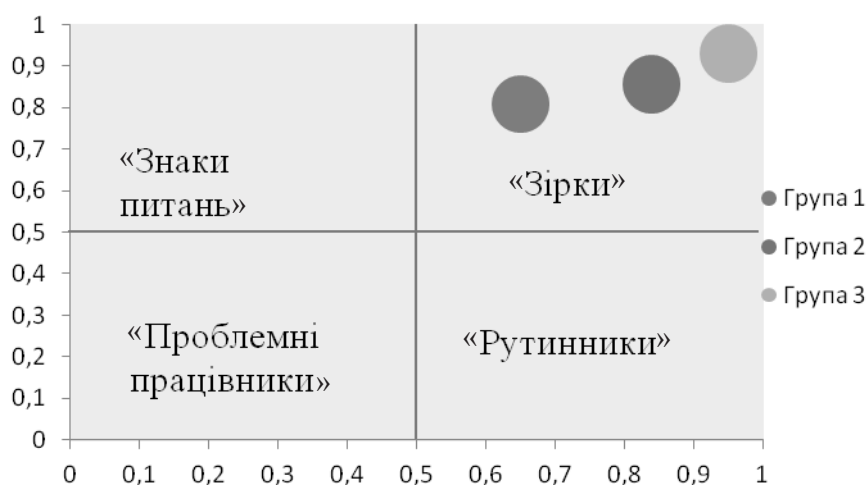


Рис. 6. Оцінка кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств методом портфеля

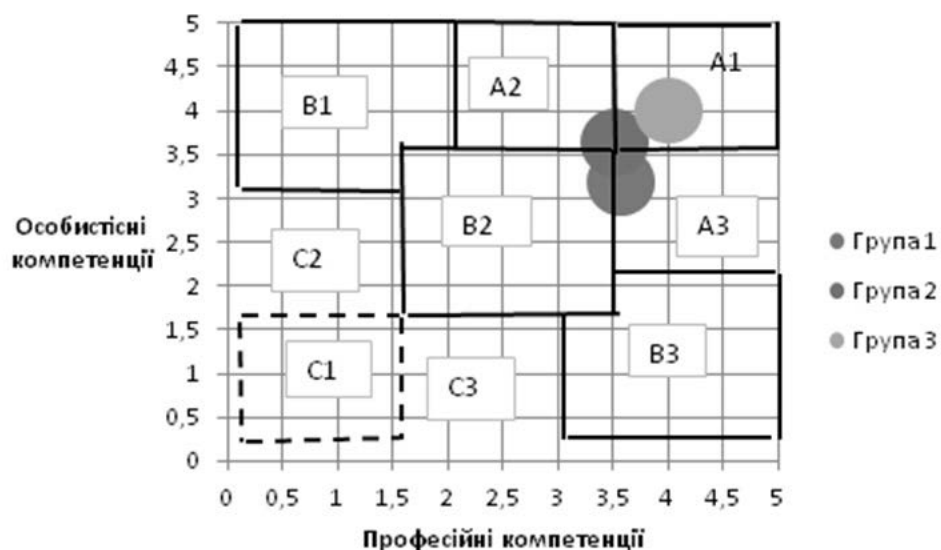


Рис. 7. Оцінка кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств за методом ABC-аналізу

Згідно з рис. 7 працівники підприємств групи 1 потрапили до зони А3 – зони застою, що означає відсутність можливості для професійного розвитку співробітників, до того ж вони самі усвідомлюють це. Тому якщо не створити умов для розвитку та навчання співробітників, вони можуть потрапити в зону конструктивного звільнення. Працівники підприємств груп 2, 3 потрапили до зони А1 – зони зміни функціоналу, що означає необхідність створення умов для ротації працівників, оскільки вони досягли високого рівня розвитку на посаді і підприємстві на час оцінки.

Для того щоб проаналізувати, наскільки процес розвитку кадрового потенціалу досліджуваних підприємств допомагає привести якість роботи співробітників у відповідність до корпоративних стандартів, адаптувати їх діяльність до вимог, що змінилися, при впровадженні нових технологій, освоєнні нового устаткування, застосуємо матрицю аналізу результативності (Performance Analysis Quadrant, PAQ). Результати оцінки результативності наведено на рис. 8.

Згідно з матрицею аналізу результативності працівники досліджуваних підпри-

ємств потрапляють до квадранта В (ресурси/процеси/середовище). Тобто працівники мають достатній рівень як знань, умінь, навичок, так і мотивації. Низькі показники результативності пов'язані з проблемами, які вони не можуть контролювати, швидше за все – з нестачею часу і т. д. Підвищити їхню результативність шляхом додаткового навчання неможливо. Краще проаналізувати якість лінійного менеджменту і усунути недоліки в плануванні і організації діяльності.

Висновки. Отже, підсумовуючи сказане вище, зазначимо, що підвищенню рівня розвитку кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств сприятиме впровадження таких заходів:

- позитивний рух кадрів. Для підвищення кадрового потенціалу необхідно створювати належні умови для роботи персоналу, щоб не відбувалося відтоку найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучення нових висококваліфікованих кадрів та формування резерву з обдарованої молоді;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників через участь у різнома-

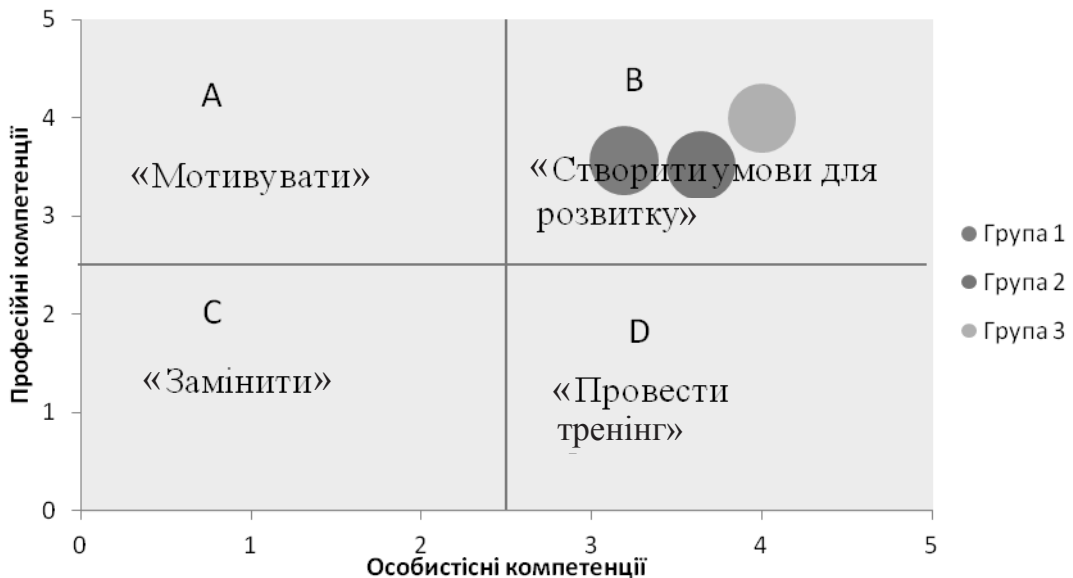


Рис. 8. Матриця аналізу результативності кадрового потенціалу досліджуваних торговельних підприємств

нітних курсах підвищення кваліфікації і тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

– надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;

– підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;

– формування позитивної атмосфери у колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;

– розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для роз-

робки нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;

– проведення ефективної мотиваційної політики з урахуванням побажань працівників з метою підвищення продуктивності праці та активності працівників;

– сприяння збереженню і покращанню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

Список використаних джерел

1. Верховглядова Н.І. Методики оцінювання економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верховглядова, Г.С. Макарова. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>

2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с.

3. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.

4. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Л.В. Скоробогата. – К., 2005. – 20 с.

5. Управління трудовим потенціалом / В.С. Пономаренко [та ін.]. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.

6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

7. Хорев А.И. Системное управление потенциалом социально-экономического роста предприятия / А.И. Хорев // ФЕС (Финансы, экономика, стратегия). – 2008. – № 8 (49). – С. 39–42.

8. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.Г. Шелегеда. – Донецьк: ДонУЕП. – 2006. – 219 с.

9. Гармідер Л.Д. Інтегральна оцінка розвитку кадрового потенціалу торговельно-го підприємства / Л.Д. Гармідер // Економіка і регіон. – 2013. – № 2 (39). – С. 44–51.

10. Гармідер Л.Д. Розвиток кадрового потенціалу торговельних підприємств: концепція та методологія: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Л.Д. Гармідер, Університет імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2015. – 503 с.

References

1. Verxoglyadova, N.I., Makarov, G.S. *Metodyky ocinyuvannya ekonomichnogo potencialu pidpryyemstva*. Available at: <http://www.nbuv.gov.ua> (accessed 13 September 2015).

2. Krasnokuts'ka, N.S. *Potencial pidpryyemstva: formuvannya ta ocinka: navch. posib*. Kyiv, Centr navchalnoyi literatury, 2007, 352 p.

3. Lapin, E.V. *Ekonomicheskyy potentsial predpriyatiya*. Sumyi, ITD "Universitetskaya kniga", 2002, 310 p.

4. Skorobogata, L.V. *Ocinka ta texnologiyi obliku ekonomichnogo potencialu diyalnosti pidpryyemstv*. avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: specz. 08.06.04 "Buxgalterskyj oblik, analiz ta audyt". Kyiv, 2005, 20 p.

5. Ponomarenko, V.S. *Upravlinnya trudovym potencialom*. (2006). Kharkiv, XNEU, 2006, 348 p.
6. Fedonin, O.S., Ryepina, I.M., Oleksyuk, O.I. *Potencial pidpry`yemstva: formuvannya ta ocinka*. Kyiv, KNEU, 2006, 316 p.
7. Horev, A.I. (2008). *Sistemnoe upravlenie potentsialom sotsialno-ekonomicheskogo rosta predpriyatiya. "FES" (Finansyi, ekonomika, strategiya)*, 2008, no. 8 (49), pp. 39-42.
8. Shelegeda, B.G. *Strategichne upravlinnya potencialom pidpryemstva*: monografiya. Doneczk, DonUEP, 2006, 219 p.
9. Garmider, L.D. Integralna ocinka rozvytku kadrovogo potencialu torgovelnogo pidpryemstva. *Ekonomika i region*, 2013, no. 2 (39), pp. 44-51.
10. Garmider, L.D. *Rozvytok kadrovogo potencialu torgovelyx pidpryemstv: koncepciya ta metodologiya*: dys. ... d-ra. ekon. nauk: 08.00.04, Dnipropetrov. un-t im. Alfreda Nobelya. Dnipropetrovsk, 2015, 503 p.

Обоснована необходимость исследования качественных и количественных характеристик кадрового потенциала торговых предприятий. Проведен анализ качественных и количественных характеристик развития кадрового потенциала торговых предприятий. Предложены мероприятия по повышению уровня развития кадрового потенциала исследуемых торговых предприятий.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, оценка, развитие, характеристики, торговое предприятие.*

The necessity of the analysis of quantitative and qualitative characteristics of staff potential of trading enterprise is reasonable. The analysis of quantitative and qualitative characteristics of staff potential of trading enterprise is conduct. The improvement activities of staff potential development level of investigate trading enterprise are offers.

Key words: *staff potential, assessment, development, characteristics, trading enterprise.*

Одержано 4.09.2015.