

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ЯК ГОЛОВНОГО КРИТЕРІЮ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Олійник Н.М.

Досліджено особливості проведення оцінки трудових ресурсів. Визначено основні шляхи удосконалення системи управління розвитком персоналу. Обґрунтовано необхідність використання економіко-математичних моделей для проведення об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності працівників. Доведено необхідність враховувати рівень компетентності експертів робочої групи (комісії) при визначенні вагових коефіцієнтів показників оцінювання.

Постановка проблеми. Збереження національних кадрів високої конкурентоспроможності та їх стратегічний розвиток тісно пов'язаний з системою управління на всіх стадіях життєдіяльності. Разом з тим процес формування успішної людини безперервний, тому все гостріше стає проблема ефективного управління людським капіталом з системних позицій. Його відтворення залежить від різних чинників, серед яких одним з ключових є система управління. Тому великий інтерес представляє необхідність подальшого вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів на кожному етапі функціонування суб'єктів господарювання всіх форм власності в сучасних умовах ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Системи управління розвитком трудових ресурсів активно обговорюються і висвітлюються в літературі, зокрема, в роботах Грузнова І.І., Кендюхова О.В., Цуркана С.М. та інших науковців [1-3]. Незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують додаткового наукового аналізу.

Формулювання цілей статті. Основним завданням статті є аналіз сучасних підходів та розроблення оптимального об'єктивного методичного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності працівників в умовах перманентних змін в навколишньому бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення сталого розвитку національної та регіональної економіки потрібно забезпечити високий рівень розвитку агропромислового комплексу, який має базуватися на використанні у виробничому процесі висококваліфі-

кованих фахівців за даним напрямом діяльності. Разом з тим у більшості вищих навчальних закладах регіонального рівня готують спеціалістів за загальними напрямами підготовки без акцентування уваги на подальшій практичній сфері діяльності майбутніх фахівців. Теж саме спостерігається й безпосередньо на підприємствах – молодим фахівцям надають лише загальні поради щодо їх найскорішої адаптації до специфіки виробничої діяльності, не акцентуючи уваги на найголовніших складових виробничого процесу, вдосконалення яких не лише дозволить мінімізувати виробничі витрати, підвищити якість виробленої (вирощуваної) продукції, а й сприятиме більш швидкому кар'єрному зростанню активних і працьовитих працівників.

При проведенні емпіричних досліджень на провідних підприємствах агропромислового комплексу Херсонської області було встановлено, що менеджери вищої та середньої ланки управління зовсім не приділяють уваги визначенню основних напрямків розвитку трудових ресурсів. І це не враховуючи той факт, що удосконалення мотивації праці на підприємствах агропромислового комплексу є складовою частиною стратегічного управління та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

За результатами проведених спільних досліджень з менеджерами вищої та середньої ланки управління було визначено, що до основних стратегічних факторів менеджменту щодо кадрового потенціалу в агропромисловій галузі повинні бути віднесені наступні складові: профільна освіта працівників; досвід роботи за спеціальністю; своєчасність та якість виконання прийнятих рішень; складність функціональних обов'язків; активність та ініціатива у роботі; стиль лідерства; створення аварійної ситуації; тощо (в залежності від додаткових факторів, що впливають на функціонування суб'єкта господарювання).

Разом з тим при проведенні оцінювання наявних якісних складових розвитку персоналу та здійсненні мотивуючих заходів потрібно враховувати, що вказані фактори мають різну питому вагу впливу на якість роботи, яка виконується працівниками підприємств. Тому, для максимальної результативності здійснення мотивуючих заходів щодо вдосконалення якісних характеристик трудових ресурсів суб'єкта господарювання необхідно першочергово створити робочу групу із залученням працівників підприємства та зовнішніх експертів в даній галузі для визначення питомої ваги кожного фактору. Також потрібно враховувати той факт, що кожен з експертів має різний рівень підготовки, досвід роботи та інші вагомні характеристики, що не дозволяють умовно прирівнювати між собою членів експертної групи. Отже, з використанням сучасних економіко-математичних моделей потрібно перевести різні кваліфікаційні характеристики експертів до єдиної шкали оцінювання. Для цього пропонується

проводити розрахунок коефіцієнту компетентності експертів за допомогою наступної формули:

$$K = \frac{K_1 + K_2 + \dots + K_n}{n}, \quad (1)$$

де K – коефіцієнт компетентності експертів;
 K_1 – коефіцієнт, який присвоюється в залежності від займаної посади;
 K_2 – коефіцієнт, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти;
 K_n – коефіцієнт, який присвоюється в залежності від n -фактору;
 n – кількість факторів, за якими оцінюється кваліфікаційний рівень експертів.

На прикладі одного з провідних підприємств агропромислового комплексу регіону проведемо апробацію вказаного методичного підходу. З метою недопущення порушень Законів України «Про інформацію», «Про захист персональних даних» та інших нормативно-правових актів з питань захисту інформації про особу, прізвища експертів та працівників, щодо яких проводилося оцінювання, будуть змінені. Отже, на підприємстві, де проводилося вказане дослідження, було створено комісію у складі: директор підприємства Іванов І.І., доктор економічних наук; заступник директора по планово-економічній частині Петров П.П., магістр з економіки підприємства; заступник директора по виробництву Сидоров С.С., кандидат сільськогосподарських наук; завскладом Димов К.С., спеціаліст з адміністрування; головний бухгалтер Акушняк Т.Л., магістр з обліку та аудиту.

Таблиця 1

Розрахунок коефіцієнта, який присвоюється в залежності від займаної посади

| Експерт | Займана посада | Бал | Кп |
|--------------|----------------------------------------------------|-----|---------|
| Іванов І.І. | директор | 4 | 0,30769 |
| Петров П.П. | заступник директора по планово-економічній частині | 3 | 0,23077 |
| Сидоров С.С. | заступник директора по виробництву | 3 | 0,23077 |
| Димов К.С. | завскладом | 1 | 0,07692 |
| Акушняк Т.Л. | головний бухгалтер | 2 | 0,15385 |
| Σ | | 13 | 1,0 |

В залежності від складу експертної комісії проводиться відповідна градація при розрахунку коефіцієнта, який присвоюється в залежності від

займаної посади. В даному випадку, пропонується розділити експертів на 4 групи:

- I – директор (4 бали);
- II – заступник директора (3 бали);
- III – головний бухгалтер (2 бали);
- IV – завскладом (1 бал).

У таблиці 1 проведемо відповідний розрахунок коефіцієнта.

Для розрахунку коефіцієнта, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти, розділимо експертів на 4 групи:

- I – доктор наук (4 бали); II – кандидат наук (3 бали);
- III – магістр (2 бали); IV – спеціаліст (1 бал).

У таблиці 2 проведемо відповідний розрахунок коефіцієнта.

Таблиця 2

Розрахунок коефіцієнта, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти

| Експерт | Освіта | Бал | Ко |
|--------------|-------------------------------------|-----|---------|
| Іванов І.І. | доктор економічних наук | 4 | 0,33333 |
| Петров П.П. | магістр | 2 | 0,16667 |
| Сидоров С.С. | кандидат сільськогосподарських наук | 3 | 0,25 |
| Димов К.С. | спеціаліст | 1 | 0,08333 |
| Акушняк Т.Л. | магістр | 2 | 0,16667 |
| Σ | | 12 | 1,0 |

У таблиці 3 проведемо розрахунок коефіцієнтів компетентності експертів.

Таблиця 3

Розрахунок коефіцієнта компетентності

| Експерт | Кп | Ко | $K = (Kп+Kо)/2$ |
|--------------|---------|---------|-----------------|
| Іванов І.І. | 0,30769 | 0,33333 | 0,32051 |
| Петров П.П. | 0,23077 | 0,16667 | 0,19872 |
| Сидоров С.С. | 0,23077 | 0,25 | 0,240385 |
| Димов К.С. | 0,07692 | 0,08333 | 0,080125 |
| Акушняк Т.Л. | 0,15385 | 0,16667 | 0,16026 |

В таблиці 4 відобразимо результати проведеного опитування та побудуємо чергу переваг для кожного експерта комісії щодо впливовості показників освіта (О), досвід роботи (Д), своєчасність та якість виконання прийнятих рішень (Св), складність функціональних обов'язків (Сф), акти-

вність та ініціатива у роботі (Ак), стиль лідерства (Сл), створення аварійної ситуації (Са).

Таблиця 4

Рейтинг важливості показників

| Експерт | Рейтинг важливості показників |
|--------------|-------------------------------|
| Іванов І.І. | Д>О>Св>Сф>Ак=Сл=Са |
| Петров П.П. | Ак>Д>Сф>Св>О>Сл=Са |
| Сидоров С.С. | Св=Сф>Ак>Д=О>Сл>Са |
| Димов К.С. | О>Д>Св=Ак>Сл>Сф>Са |
| Акушняк Т.Л. | Д>Са>Св>Сф>Ак=Сл=О |

При визначенні питомої ваги впливу кожного фактора на загальний результативний показник будемо враховувати, що перше місце в черзі – 7 балів, друге – 6 балів, третє – 5 балів, четверте – 4 бали, п'яте – 3 бали, шосте – 2 бали, сьоме (останнє) – 1 бал.

В таблиці 5 проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів.

Таблиця 5

Розрахунок вагових коефіцієнтів показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів

| Показник | Бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта компетентності | Ваговий коефіцієнт |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Освіта | $6*0,32051+3*0,19872+3,5*0,240385+7*0,080125+2*0,16026=4,24196$ | $4,24196 / 28 = 0,1515$ |
| Досвід роботи | $7*0,32051+6*0,19872+3,5*0,240385+6*0,080125+7*0,16026=5,87981$ | $5,87981 / 28 = 0,20999$ |
| Своєчасність та якість виконання прийнятих рішень | $5*0,32051+4*0,19872+6,5*0,240385+4,5*0,080125+5*0,16026=5,1218$ | $5,1218 / 28 = 0,18292$ |
| Складність функціональних обов'язків | $4*0,32051+5*0,19872+6,5*0,240385+2*0,080125+4*0,16026=4,63943$ | $4,63943 / 28 = 0,16569$ |
| Активність та ініціатива у роботі | $2*0,32051+7*0,19872+5*0,240385+4,5*0,080125+2*0,16026=3,91507$ | $3,91507 / 28 = 0,13982$ |
| Стиль лідерства | $2*0,32051+1,5*0,19872+2*0,240385+3*0,080125+2*0,16026=1,98077$ | $1,98077 / 28 = 0,07074$ |
| Створення аварійної ситуації | $2*0,32051+1,5*0,19872+1*0,240385+1*0,080125+6*0,16026=2,22117$ | $2,22117 / 28 = 0,07933$ |
| Σ | 28 | 1,0 |

Результати проведеного дослідження дозволили визначити фактори, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність працівників, і, як наслідок, дозволять керівництву та працівникам підприємства сконцентрувати більше зусиль та ресурсів на їх покращення, що, в свою чергу, дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

На наступному етапі, враховуючи результати розрахунків вагових коефіцієнтів показників (табл. 5) та бального оцінювання якісних складових працівників досліджуваного відділу (цеху) за 10-ти бальною шкалою (табл. 6) проводиться розрахунок узагальненої кваліфікаційної оцінки для кожного працівника (табл. 7).

Таблиця 6
Оцінювання якісних складових працівників досліджуваного відділу (цеху)

| Працівники відділу (цеху) | О | Д | Св | Сф | Ак | Сл | Са |
|---------------------------|---|---|----|----|----|----|----|
| Абакумов О.О | 7 | 8 | 5 | 5 | 9 | 5 | 8 |
| Дегтярьов К.Р. | 7 | 6 | 7 | 5 | 5 | 3 | 10 |
| Кочинська А.М. | 8 | 8 | 6 | 9 | 7 | 10 | 8 |
| Ільїн І.В. | 8 | 9 | 7 | 6 | 5 | 10 | 7 |
| Бутиров П.П. | 8 | 7 | 4 | 8 | 7 | 7 | 4 |

Таблиця 7
Узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника

| П.І.Б. | Узагальнена оцінка |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Абакумов О.О. | $7*0,1515+8*0,20999+5*0,18292+5*0,16569+9*0,13982+5*0,07074+8*0,07933=6,73019$ |
| Дегтярьов К.Р. | $7*0,1515+6*0,20999+7*0,18292+5*0,16569+5*0,13982+3*0,07074+10*0,07933=6,13395$ |
| Кочинська А.М. | $8*0,1515+8*0,20999+6*0,18292+9*0,16569+7*0,13982+10*0,07074+8*0,07933=7,80143$ |
| Ільїн І.В. | $8*0,1515+9*0,20999+7*0,18292+6*0,16569+5*0,13982+10*0,07074+7*0,07933=7,3383$ |
| Бутиров П.П. | $8*0,1515+7*0,20999+4*0,18292+8*0,16569+7*0,13982+7*0,07074+4*0,07933=6,53037$ |

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що відповідно до узагальненої оцінки рівня кваліфікації досліджуваного відділу (цеху) підприємства найкращу оцінку має Кочинська А.М. (7,8 балів). Проте, при визначенні працівника, який має найвищий рівень конкурентоспроможності на даній виробничій (управлінській) ділянці потрібно

так само враховувати й рівень заробітної плати, яку він отримує за виконання покладених на нього функціональних обов'язків.

Працівники вказаного відділу (цеху) отримують наступну заробітну плату: Абакумов О.О. – 2000 грн, Дегтярьов К.Р. – 3000 грн, Кочинська А.М. – 3500 грн; Ільїн І.В. – 2500 грн; Бутиров П.П. – 1900 грн.

Для визначення найбільш конкурентоспроможного працівника потрібно провести для кожного з них розрахунки щодо вартості одного умовного балу. Необхідні розрахунки відобразимо в табл. 8.

Таблиця 8

Оцінка вартості одного умовного балу працівників відділу (цеху)

| П.І.Б. | Узагальнена оцінка | Заробітна плата, грн | Оцінка вартості одного умовного балу |
|----------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | $4 = 3/2$ |
| Абакумов О.О. | 6,73019 | 2000 | 297,17 |
| Дегтярьов К.Р. | 6,13395 | 3000 | 489,08 |
| Кочинська А.М. | 7,80143 | 3500 | 448,64 |
| Ільїн І.В. | 7,3383 | 2500 | 340,68 |
| Бутиров П.П. | 6,53037 | 1900 | 290,95 |

Як бачимо із проведених у табл. 8 розрахунків, найнижчу оцінку вартості одного умовного балу і, як наслідок, найліпше для керівництва співвідношення рівня кваліфікації та рівня нарахованої заробітної плати, має працівник Бутиров П.П.

Для більшої наочності, проведені розрахунки відобразимо на рис. 1 (для спрощення будемо відображати лише першу літеру прізвища працівників).

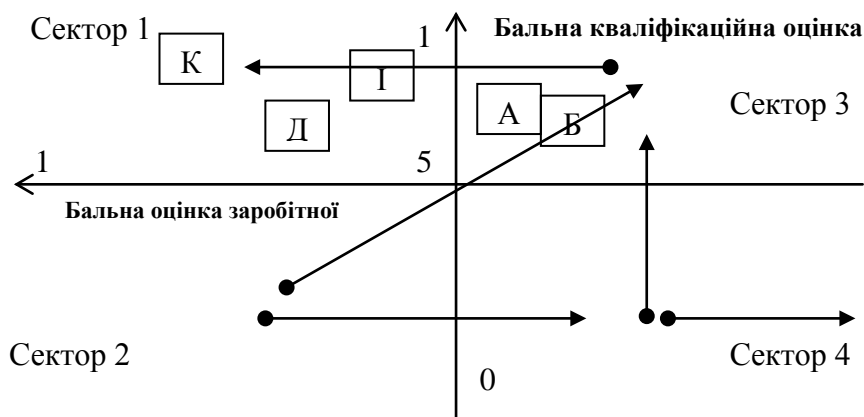


Рис. 1. Оцінка конкурентоспроможності працівників

При переведенні заробітної плати в 10-бальний еквівалент будемо вважати, що найвищий рівень оплати за аналогічні функціональні обов'язки працівників досліджуваного відділу (цеху) дорівнює 4500 грн.

Якщо оцінка працівника знаходиться в секторі 3, то це означає, що працівник зумів вдосконалити себе. Його потрібно стимулювати у вигляді підвищення розміру заробітної плати, надання більших повноважень.

Якщо оцінка працівника знаходиться в секторі 2 або 4, то тут лише один вихід: або вдосконалити свої навички, або піти з підприємства.

Використання зазначеного методичного підходу не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займаним посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення кваліфікаційних характеристик працівників підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямі. З усього вищевикладеного ще раз підтверджується доцільність та необхідність вдосконалення сучасних методичних підходів до оцінки трудових ресурсів, вдосконалення системи управління працівниками як основи підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання всіх форм власності і національної (регіональної) економіки зокрема.

Використання розробленої системи визначення ключових факторів та вагомості їх впливу на конкурентоспроможність працівників дозволить виявити стратегічні напрямки, на яких повинні зосередити увагу працівники підприємства, та мотивуватиме їх до розвитку та самовдосконалення.

Література:

1. Грузнов І.І. Вдосконалення системи управління життєдіяльністю особистості як головний ресурс підвищення конкурентоспроможності економіки держави / І.І. Грузнов, С.М. Макаренко, Н.М. Олійник // Таврійський науковий вісник. – Вип. № 74. – Херсон, 2011. – С. 190-196.

2. Кендюхов О.В. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О.В. Кендюхов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 33-41.

3. Цуркан С.М. Головні засади побудови організаційно-економічного механізму поліпшення використання персоналу промислових підприємств / під заг. ред. В.І. Осипова. – Одеса : Атлант, 2008. – 362 с.

Abstracts

Oliynik N.M.

Improvement of the management of the development of human resources as the main criterion for improving the competitiveness of agriculture

The features of the assessment of manpower. The main ways of improving the system of personnel development. The necessity of the use of economic-mathematical models for objective evaluation of the employees. The necessity to determine weighting factors to consider performance evaluation of competence of Experts Working Group (Commission).