

# Аналіз трудового потенціалу підприємства

Люди

Мотивація

Вміння

Компетенції

Навчання



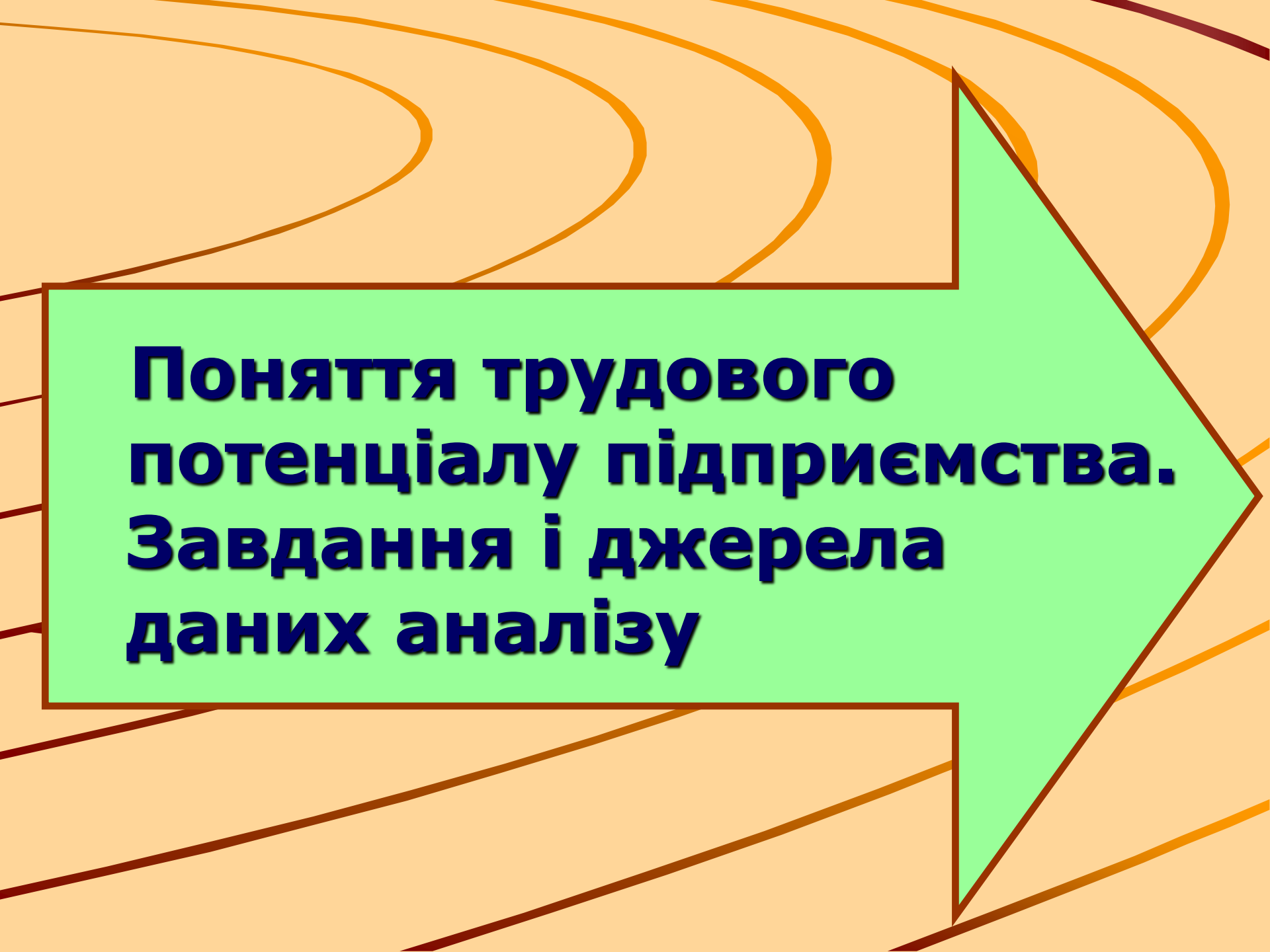
*«Якщо хочеш 1 рік процвітання –  
інвестуй в зернові,  
якщо хочеш 10 років процвітання –  
інвестуй в сади,  
якщо хочеш 100 років процвітання -  
інвестуй в людей*

Китайське прислів'я

Лектор: доц. Шиш Анатолій Миколайович

# ЗМІСТ

- **1. Поняття трудового потенціалу підприємства. Завдання і джерела даних аналізу.**
- **2. Аналіз забезпеченості трудовим потенціалом**
- **3. Аналіз продуктивності праці та ефективності управління персоналом**
- **4. Аналіз розподілу обов'язків**
- **5. Мотивація працівників**



**Поняття трудового  
потенціалу підприємства.  
Завдання і джерела  
даних аналізу**

**Трудовий потенціал** - це сукупна суспільна здатність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Але поняття "трудовий потенціал" значно ширше поняття "трудові ресурси". Якщо до складу останнього входять тільки люди працездатні по певних формальних ознаках, то поняття "трудовий потенціал" охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов з сфери зайнятості (пенсіонери).

Тому **трудові ресурси** можна розглядати як ту частину трудового потенціалу носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Всі ж інші категорії населення також мають певний рівень трудового потенціалу, але нижчий від мінімального рівня, необхідного для ефективної зайнятості.

**Трудові ресурси** – це наявна робоча сила підприємства в даний період.

Джерело:

1. [https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy\\_potentsial\\_ponyattya\\_struktura\\_pokazniki\\_otsinki](https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki)



У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна відокремити такі його видові прояви:

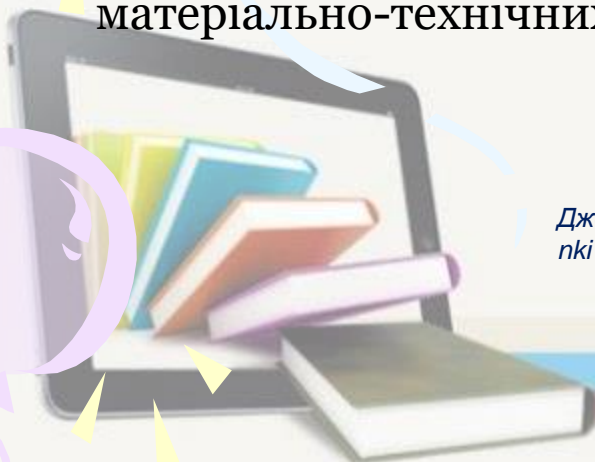
•1. *За рівнем агрегованості оцінок:*

•1.1. **Трудовий потенціал працівника** - це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності.

•1.2. **Груповий (бригадний) трудовий потенціал** крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу.

•1.3. **Трудовий потенціал підприємства** - це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.

Джерело: [https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy\\_potentsial\\_ponyattya\\_struktura\\_pokazniki\\_otstinki](https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otstinki)



- Так, Радько С.Г. [5] виділяє такі групи компонент трудового потенціалу підприємства:

- професійно-кваліфікаційна (кваліфікація, трудова дисципліна, освіта, трудовий досвід, трудова мотивація тощо);
- психофізіологічна (здоров'я, працездатність, стать, вік, комунікабельність, конфліктність, психологічні та фізіологічні особливості тощо);
- особистісна (аналітичний склад розуму, потреби, здатності до лідерства, інтелектуальний рівень, відповідальність, нестереотипне мислення тощо);
- підприємницькі здібності (сформована трьома попередніми компонентами).



*Radko, S. (2003), "Assessment of the labor potential of the enterprise, taking into account the risks of its management", Upravlenye ryskom, vol. 2, pp. 30–41*

# Типові проблеми в управлінні персоналом

Дефіцит трудових ресурсів

Не формалізовані організаційна структура та неоптимальний розподіл повноважень

Відсутня програма наступництва та кадрового резерву

Високий рівень плинності кадрів

Відсутнє чітке розуміння власних компетенцій, які необхідно розвивати в компанії

Відсутні єдині цінності та корпоративна культура

Низький рівень залученості персоналу

Заробітна плата не відповідає середньоринковій пропозиції

Відсутня або суб'єктивна система стимулювання та винагород



# Роль функції управління персоналом

*Збільшення  
прибутковості та  
вартості компанії*



Однією з ключових задач підприємств є перехід від кадрового обліку до комплексного управління персоналом

**Типова функція  
управління персоналом  
у підприємствах**

*Кадрове діловодство*

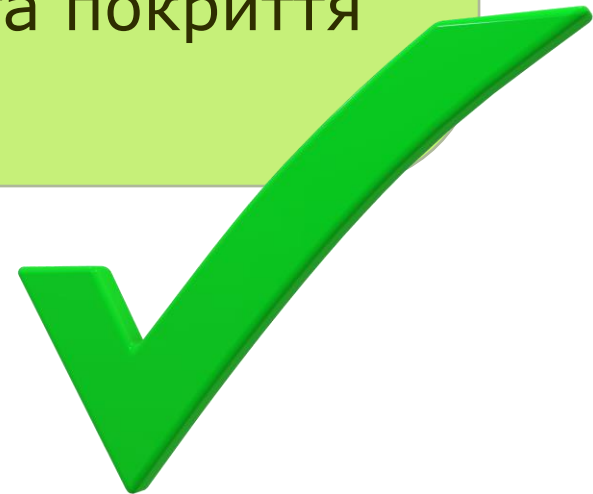
## **Зрілий рівень управління персоналом**

- Організаційне планування
- Пошук та адаптація персоналу
- Навчання та розвиток персоналу
- Оцінювання та система стимулювання персоналу
- Сприяння розвитку лідерства
- Підготовка наступників
- Управління програмами залучення талантів, програмами утримання
- Формування та розвиток організаційної культури
- Кадрове діловодство



## Інші завдання аналізу:

- оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами за кількісними і якісними показниками;
- вивчення стану використання трудових ресурсів;
- розробка заходів щодо поліпшення використання трудових ресурсів та покриття їх дефіциту.





# **Аналіз забезпеченості трудошим потенціалом**



# Рівень забезпеченості підприємства робочою силою

$$\frac{\text{Кількість працюючих}}{\text{Потреба в працівниках}} \times 100\%$$

# Забезпечення персоналом: підпроцеси



# Показники руху трудових ресурсів

- 1. Коефіцієнт надходження трудових ресурсів;**
- 2. Коефіцієнт вибуття трудових ресурсів;**
- 3. Коефіцієнт плинності трудових ресурсів;**
- 4. Коефіцієнт міграції трудових ресурсів.**

# Коефіцієнт використання фонду робочого часу

**Фактично відпрацьований час робітниками**

-----

**Фонд робочого часу працівників (норматив)**



# **Аналіз продуктивності праці та ефективності управління персоналом**



# Продуктивність праці –

**це здатність живої праці створювати певну кількість споживчих вартостей за одиницю часу**



## Для аналізу продуктивності праці використовують показники:



- Вартість валової продукції в розрахунку на 1 працівника, на 1 люд.-год.
- Затрати праці в люд.-год. на виробництво одиниці або 1 центнера певного виду продукції
- Затрати праці на виконання одиниці окремих робіт, на 1 голову тварин, процент виконання норм виробітку

## Виробництво валової продукції в розрахунку на 1 працівника за рік

$$V_p = D \times T \times C_{GV}$$

***D*** - кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік;

***T*** - тривалість робочого дня в годинах;

***C<sub>GV</sub>*** - виробіток за 1 годину.

**Залежність  
трудомісткості від  
основних факторів:**

$$t = \frac{T}{y},$$

де  $T$  – витрати на 1 га (1 гол.), люд.-год.  
 $y$  – урожайність (продуктивність 1 гол.)

**Зміна трудомісткості продукції за рахунок  
зміни витрат на 1 га (1 гол. тварин)**

$$\Delta t = \frac{T_1}{y_0} - \frac{T_0}{y_0}$$

**Зміна трудомісткості продукції за рахунок  
зміни урожайності (продуктивності 1 гол.)**

$$\Delta t = \frac{T_1}{y_1} - \frac{T_1}{y_0}$$

# Ефективне управління персоналом

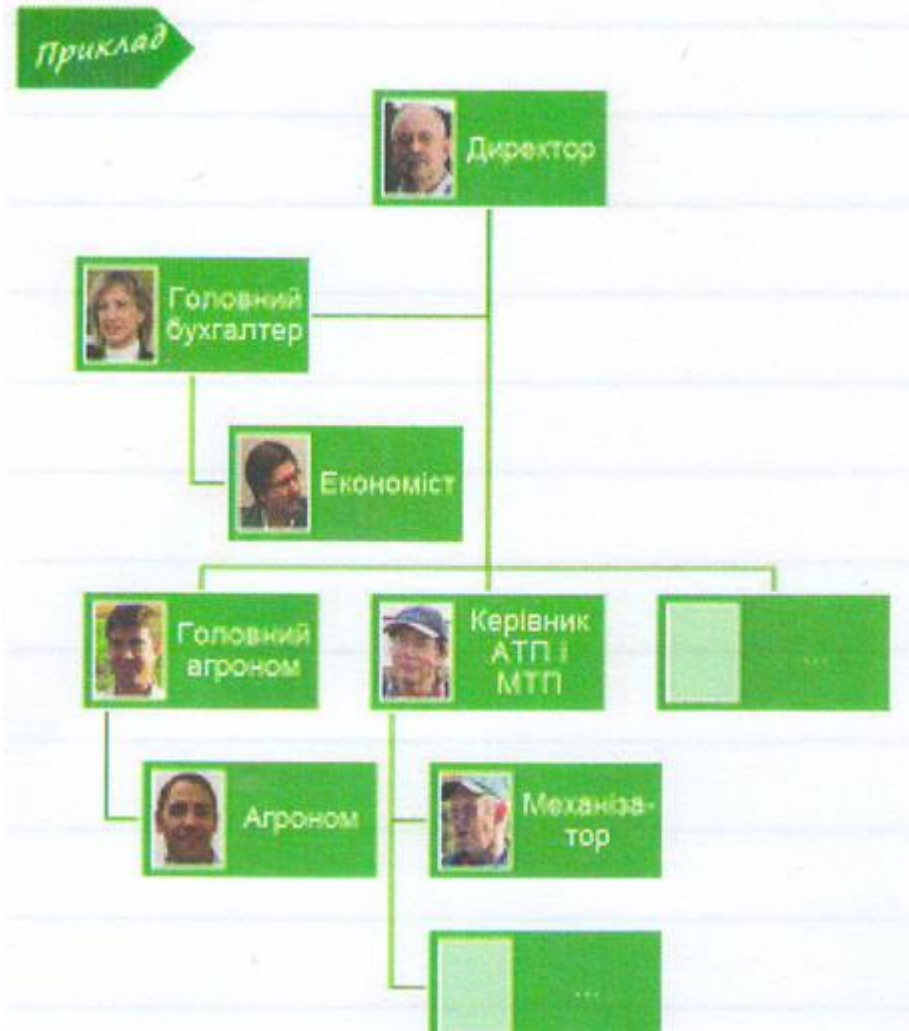
## Критерії та показники

Критерії	Показники
1. Низький рівень плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"><li>• Плинність кадрів</li></ul>
2. Своєчасне забезпечення персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>• Своєчасність та точність організаційного планування</li><li>• Виконання плану забезпечення персоналом</li></ul>
3. Ефективна організаційна структура та розподіл відповідальності	<ul style="list-style-type: none"><li>• Норма керування</li><li>• Оптимальність розподілу повноважень</li></ul>
4. Систематичне навчання, спрямоване на розвиток критичних компетенцій	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість годин навчання на 1 працівника</li><li>• Середні витрати на навчання 1 працівника</li><li>• Окупність заходів навчання</li></ul>
5. Об'єктивне оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"><li>• Середня оцінка працівника</li><li>• Оцінка працівників щодо об'єктивності оцінювання</li></ul>
6. Надання зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дотримання регламенту оцінювання працівників</li></ul>
7. Справедлива оплата праці, прив'язана до результатів роботи	<ul style="list-style-type: none"><li>• Відповідність середньої заробітної плати ринковій пропозиції</li><li>• Задоволеність працівників системою винагород</li></ul>
8. Вчасно та якісно підготовлені наступники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Готовність кадрового резерву</li></ul>
9. Високий рівень залученості персоналу	<ul style="list-style-type: none"><li>• Рівень залученості працівників</li></ul>
10. Унікальна творча організаційна культура, що спонукає команду до постійного покращення	<ul style="list-style-type: none"><li>• Рівень залученості працівників</li></ul>



**Аналіз розподілу  
обов'язків**

# Переваги застосування організаційної структури



- Чіткий розподіл повноважень між працівниками
- Контроль адекватності розподілу функціональних обов'язків між працівниками
- Контроль рівня навантаження керівників по кількості безпосередньо підпорядкованих

# Бізнес-процеси підприємства

## Основні бізнес-процеси

1. Планування

2. Адаптація та впровадження нових технологій

3. Управління забезпеченням

4. Управління виробництвом

5. Управління логістикою

6. Продажі

## Допоміжні бізнес-процеси:

7. Управління інвестиціями

8. Управління земельним банком

9. Маркетинг

10. Управління активами

11. Управління персоналом

12. Управління фінансами

13. Облік і звітність

14. Управління якістю і ІТ

15. Адміністративні процедури та безпека

# Аналіз повноважень

Співставлення організаційної структури та моделі бізнес-процесів підприємства дозволяє покращити розподіл повноважень та підвищити ефективність процесів:

Хто відповідає

За що відповідає





# Матриці розподілу відповідальності «Расі» (RACI) – методологія для оптимального розподілу повноважень

**R** – виконує

Це – безпосередній виконавець роботи

**A** – відповідає за фінальний результат

Це – особа, яка приймає фінальне рішення та відповідає за фінальний результат

**C** – консультує

Особа, яка надає важливу інформацію та консультує виконавця перед тим, як робота буде виконана виконавцем

**I** – отримує інформацію

Особа, яка має бути проінформована або яка має отримати результат роботи після виконання роботи виконавцем

# Аналіз RACI матриці

Аналіз по вертикалі (по організаційних одиницях):

- Велика кількість R**  
 Перевірте: організаційна одиниця перевантажена?
- Велика кількість A**  
 Перевірте: організаційна одиниця перевантажена відповідальністю? Чи відповідає це стилю управління і типу керівника? Чи це ефективно?
- Відсутні R та A**  
 Перевірте: організаційна одиниця ні за що не відповідає? Чи може вона бути ліквідована?
- Забгато C, I**  
 Перевірте: чи така необхідність передачі інформації обґрунтована? Чи використовує організаційна одиниця дану інформацію?

Приклад верхньорівневої матриці RACI

Процеси та функції	Власник / Директор	Бухгалтер / кадровик	Агроном	Технолог молочного виробництва / заводський фермер	Механізатор в рослинництві	Механізатори у тваринництві	Володар / Технік істучого скотина	Механік-слесар обслуговування	Доприя	Скотари	Телятниця	Обліковець / Лаборант
Планування												
Опериційне планування	A											
Бюджетне / трогове планування	A	R	R	R			R					
Операційне планування	A		R	R			R					
Управління забезпеченням	A		R	R			R					
Виробництво продукції рослинництва												
Моніторинг стану ґрунту та посівів			A									
Моніторинг польових робіт			A		R							
Управління польових робіт та матеріалів у рослинництві		I	A									
Виробництво кормів												
Управління кормів			A	I								
Контроль якості та збереження кормів				A								
Виробництво продукції тваринництва												
Управління рухом стада				A								
Управління інформацією щодо управління стадом		I		A								
Управління гною				A		R				R		

Ключові посади, підрозділи, збірні органи

Назва процесу/ Опис активності	Збори акціонерів	Виконавчий комітет	Управлінська рада	Комерційний директор	Операційний директор	Фінансовий директор	Інвестиційний комітет
Управління стратегією	R	A	R				
Затвердження бюджету	I	A	C	C	C	R	R
Управління дочірніми підприємствами	I	C	C	R	A	R	I
Управління робочим капіталом	I	I	R			A	C
Ріст прибутку	I	I	A		R		
Управління ризиками	I	A		R			

Бізнес-процеси

ПРИКЛАД

# Аналіз RACI матриці

Аналіз по горизонталі (по процесах):

- Відсутня R**

Перевірте: чи хтось в компанії виконує процес?

- Відсутня A**

Перевірте: чи є відповідальний за процес?

- Велика кількість R**

Перевірте: дуже багато виконавців?

Відповідальність за виконання робіт розмита?

- Велика кількість A**

Перевірте: дуже багато відповідальність?

Відповідальність за результат розмита?

- Відсутні C, I**

Перевірте: відсутня комунікація між працівниками?

- Забгато C, I**

Перевірте: чи така необхідність передачі інформації обґрунтована?

## Приклад верхньорівневої матриці RACI

Процеси та функції	Ключові посади, підрозділи, збірні органи										
	Висхідні Директор	Менеджер / керівник	Агент	Агент	Агент	Менеджер / керівник	Менеджер / керівник	Менеджер / керівник	Менеджер / керівник	Менеджер / керівник	Менеджер / керівник
<b>1. Планування</b>											
Стратегічне планування	A										
Середньострокове планування	A	R	R	R				R			
Оперативне планування	A		R	R				R			
<b>3. Управління забезпеченням</b>	A		R	R				R			
<b>4.1. Вирощування продукції рослинництва</b>											
Обстеження стану ґрунту та посівів				A							
Виконання польових робіт				A			R				
Документування польових робіт та матеріалів у рослинництві			I	A							
<b>4.3. Виробництво кормів</b>											
Вирощування кормів				A	I						
Контроль заготівлі та збереження кормів					A						
<b>4.4. Виробництво продукції тваринництва</b>											
Управління рухом стада						A					
Ведення інформації щодо управління стадом			I	A							
Складування гною											

Бізнес-процеси

Назва процесу/ Опис активності	Збори акціонерів	Виконавчий комітет	Управлінська рада	Коммерційний директор	Операційний директор	Фінансовий директор	Інвестиційний комітет
Управління стратегією	R	A	R				
Затвердження бюджету	I	A	C	C	C	R	R
Управління дочірніми підприємствами	I	C	C	R	A	R	I
Управління робочим капіталом	I	I	R			A	C
Ріст прибутку	I	I	A		R		
Управління ризиками	I	A		R			

ПРИКЛАД



# **Мотивація працівників**

## Показники рівня матеріального стимулювання:

- оплата 1 середньорічного працівника;
- середньомісячна оплата працівника;
- оплата 1 людино-години



# Індекс відповідності:

$$I_v = \frac{I_{nn}}{I_{on}} > 1$$

**Рекомендовані  
межі**

$$1 < I_v < 1,4-1,5$$

# Принцип розрахунку бонусу з врахуванням показників ефективності

---



= Індивідуальна  
винагорода

# Ключові правила при розробці системи мотивації



1. При визначенні переліку групових та індивідуальних цільових показників, які будуть застосовуватись для розрахунку розміру бонусу, з загального переліку показників вибирають 1-3, що найбільш впливають на кінцевий результат роботи підприємства – прибутковість.
2. При визначенні рівня цільових показників слід встановити граничні значення, за якими виплата бонусу не проводиться.
3. Цільові показники повинні відповідати рівню показників, що відповідають кращим практикам, або бути реалістичними і досяжними.
4. Слід реалістично встановлювати рівень впливу кожного показника на підсумковий показник.

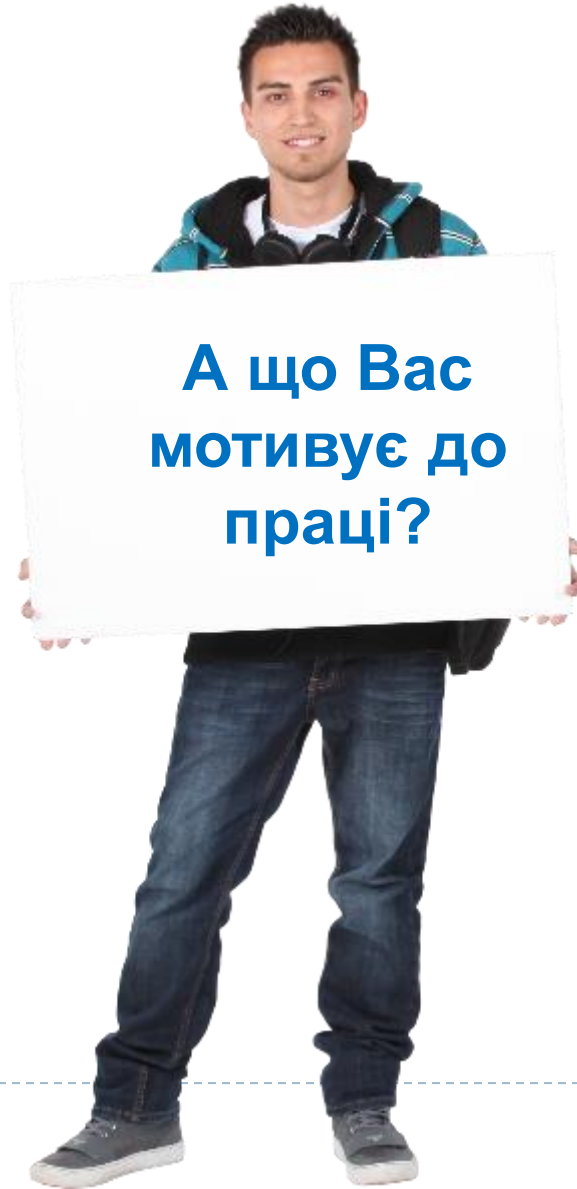




# Що Вас мотивую до праці

*Мотиваційні фактори*

---



# Мотивація працівників

## Типові мотиваційні фактори

Чудовий колектив

Висока заробітна платня

Маю можливість  
кар'єрного росту

Гнучкий графік роботи

Бонуси!

Можу ходити у спортзал

Цікава робота

Компанія оплачує навчання

Керівник надихає

Робота близько до дому

Мені подобається досягати результат

Оплачувана відпустка - місяць

Працюю з професіоналами

Я можу створити щось нове

Можу ділитися знаннями

Дають службове авто

Маю доступ до  
найсучасніших технологій



# Мотивація працівників:

*Сучасні дослідження (Ден Аріелі)*

---

- ▶ Люди по різному оцінюють результати своєї та чужої роботи
- ▶ Мотивація  $\neq$  фінансова винагорода
- ▶ Мотивація = фінансова винагорода +
  - ▶ + осмисленість
  - ▶ + творення
  - ▶ + труднощі
  - ▶ + причетність
  - ▶ + ідентифікація
  - ▶ + гордість



# ВИСНОВКИ

- 1. Погляд на працівників повинен полягати не як на ресурс підприємства, виконавців окремих робіт і функцій, а як на основу підприємства, його головну цінність і джерело добробуту

# ВИСНОВКИ

(продовження)

- Аналіз трудового потенціалу підприємства повинен проводитися з погляду створення умов для праці та вдосконалення кожного працівника та майбутньої вигоди підприємства від цього.
- Мотивація  $\neq$  фінансова винагорода