

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНБАСУ

Постановка проблеми. Досвід зарубіжних фірм і компаній переконливо свідчить, що там, де докорінно змінилися людські взаємовідносини, у значній мірі підвищилася продуктивність праці, покращилася якість продукції, стабілізувався ринок і в цілому покращився фінансовий стан підприємств.

Менеджер з персоналу – фахівець, здатний послідовно домагатися збалансованості прав та обов'язків наймача і найманого співробітника. Посередник між адміністрацією та співробітниками, котрий допомагає у встановленні ефективного діалогу між ними. Менеджери, які успішно ведуть справу, усвідомлюють, що людські ресурси заслуговують на увагу, оскільки вони важливий чинник прийняття стратегічних управлінських рішень, що визначають майбутнє фірми.

Щоб підприємство ефективно працювало, використовується три вирішальних елементи: задача і стратегія, організаційна структура, управління персоналом. Однак, як слушно зазначено в роботах [1; 2; 3], важливо пам'ятати, що саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють фірмі жити. Навіть найбільш капіталоемні, добре сконструйовані організації вимагають кваліфікованого персоналу, що приводить їх у рух. Не можна не погодитися з думкою про те, що люди обмежують чи поширюють силу і слабкість підприємства (див. роботи [4; 5; 6; 7]). Але оскільки багато сучасних промислових підприємств є збитковими можна стверджувати, що проблема формування кадрової політики залишається невирішеною.

Метою статті є розробка практичних аспектів з аналізу ефективності кадрової політики промислових підприємств Донбасу.

Представимо механізм аналізу ефективності кадрової політики промислових підприємств на прикладі ТОВ НПП „Донмаш”. Переваги, які було досягнуто останнім часом у роботі з персоналом підприємства, а також недоліки цієї роботи представлено в таблиці 1.

З наведених даних можна зробити висновок, що робота з персоналом, її форми й методи вимагають постійного розвитку й удосконалювання. За останній час зусиллями працівників відділу кадрів, відділу праці досягнуто значні переваги в персоналі-менеджменті, але й багато недоліків.

Необхідно відзначити, що ТОВ НВП „Донмаш” взяв на озброєння багато передових методів роботи з персоналом, яких ще немає на вітчизняних підприємствах. Серед них особливе місце посідає система прийому молодих фахівців. Розглянемо її сутність докладно.

Омолодження складу персоналу необхідно. Уже зараз середній вік фахівців – 41 рік, службовців – 39 років, робітників – 40 років. Не поповнюючи колектив перспективною молоддю ми приречені на „старіння” персоналу. Уже зараз серйозну стурбованість викликає група верстатників, середній вік яких 40 – 45 років. Через кілька років не буде кому працювати. Тому дирекція підприємства бачить в омолодженні кадрового складу один із пріоритетних напрямків кадрової політики на найближчі роки.

Відбір починається „від шкільної лави”. Це нововведення в системі. Досвід провідних світових фірм говорить про те, що необхідно як можна раніше розпочинати розвиток здатностей потенційних працівників. З метою розвитку традицій трудових династій, пріоритетне право оформлення на роботу одержують ті, чії батьки (або хоча б один з них) працюють на ТОВ НВП „Донмаш”.

Працівники відділу кадрів організують спеціалізоване тестування абітурієнтів з урахуванням середнього бала атестата зрілості, що не повинен бути нижчим чотирьох. Претендент на посаду повинен виконати всі пункти прийнятих ним зобов'язань, зокрема зобов'язання опанувати комп'ютерну техніку й вільно володіти іноземною мовою. Тристоронній договір про цільову підготовку конкретного фахівця в академії й гарантії його працевлаштування в ТОВ НВП „Донмаш” полягає після закінчення 1-го курсу за результатами підсумкового контролю успішності не нижче 4 балів і виконанні ним зобов'язань.

У період з 2006 по 2011 роки в структурі персоналу ТОВ НВП „Донмаш” відбувся ряд змін, що торкнувся і якісного, і кількісного складу працівників підприємства. Ці зміни виявилися велінням часу, сучасного підходу до персоналу як до нового ресурсу підприємства й відбилися в змінах кадрової політики заводу в цілому.

Далі подамо кількісний і якісний аналіз складу працівників ТОВ НВП „Донмаш” і зробимо низку висновків, які, як ми гадаємо, допоможуть у процесі формування кадрової політики підприємства. Сформована ситуація вимагає нового ставлення до праці й нового рівня якості робочої сили. Система контролю якості, застосовувана в ринковій економіці припускає або якісний товар, або не якісний. Це зажадало нових умов забезпечення якості. Були висунуто нові вимоги з технічного контролю, спираючись на висновки закордонних фахівців, запрошених на завод.

Потрібна система підбору навчання, руху, підго-

Основні переваги й недоліки кадрової роботи ТОВ НВП „Донмаш”

Переваги кадрової роботи ТОВ „Донмаш”	Недоліки кадрової роботи ТОВ „Донмаш”
1. Прийом і оцінка персоналу	
1. Підвищення вимог до претендента на вакантну посаду	1. Наявність професіограм тільки за окремими професіями 2. Недостатній ступінь зворотного зв'язку між підрозділом, до якого потрапляє новий працівник і відділом кадрів заводу
2. Прийом фахівців через систему соціально-психологічного тестування й профорієнтації	
3. Розробка професіограм і аналіз посад	
4. Набір на вакантні посади переважно із внутрішнього ринку – міра соціального захисту працівників підприємства	
5. Омолодження кадрового складу й цільовий прийом молодих фахівців	
6. Робота з удосконалювання прийому й оцінювання персоналу	
2. Система обліку й руху кадрів	
1. Удосконалювання методів і форм обліку й руху кадрів	1. Відсутність аналітичної роботи в системі персоналу. Збір тільки статистичних даних без їхнього аналізу й доробки пропозицій з удосконалювання 2. Недосконалість АСУ – кадри. Не всі види роботи з персоналом з обліку й руху. Багато паперової роботи
2. Введення систем АСУ – кадри, що дозволили автоматизувати ручну працю й скоротити кількість працівників	
3. Чинна система обліку й руху дозволяє працювати із численним персоналом без збоїв і плутанини	
3. Система навчання й підвищення кваліфікації	
1. ТОВ НВП „Донмаш” єдине підприємство, що реалізувало систему безперервного виробничо-економічного навчання	1. Відсутність якісної методичної бази профосвіти 2. Відсутність нормативної бази, що регламентує основні напрямки діяльності служби навчання 3. Відсутність кодифікації змістовної частини праці на підприємстві 4. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення служби навчання 5. Відсутність інформаційної системи, яка пов'язувала б воедино відділ кадрів і відділ планування і допомогла б у координації їхньої діяльності
2. Охоплення всіх категорій працівників	
3. Характер, що попереджає, навчання	
4. Ритмічна й постійна робота атестаційних комісій і проведення атестацій фахівців	
5. Привілеї фахівців з ВНЗ України	
4. Робота з резервом керівних кадрів і керування кар'єрою	
1. Формування резерву керівних кадрів – один із пріоритетних напрямків кадрової політики ТОВ НВП „Донмаш”	1. Керівники підрозділів, побоюючись підсиджування, іноді підбирають собі резервістів за принципом „чим гірше – тим краще” 2. Недолік кандидатів для зарахування в резерв для висування на керівників середньої ланки 3. Відсутність мотивації резервістів до самовдосконалення 4. Неможливість використати кар'єрну модель „піраміда” стосовно більшості працівників. Через старіння досвіду використання цієї моделі виявляються зайвим. Вона ефективна тільки для працівників, які безупинно вдосконалюються і можуть повністю віддати свій корисний потенціал
2. Фахівці зараховуються в перспективний управлінський резерв на основі аналізу психофізіологічних характеристик	
3. Вся інформація про службове професійне просування фахівців заноситься в базу даних	
4. Відділ навчання організує інтенсивну підготовку резервістів з використанням різних методик (курси підвищення кваліфікації, семінари, психологічні тренінги, дублювання керівників)	
5. З появою вакансій резервіст проходить ще одне попереднє стажування	

товки резерву й інших кадрових заходів, тобто кадрова політика зовсім нового рівня.

Аналіз персоналу будемо проводити за наступними критеріями:

1. Аналіз змін у структурі й кількості персоналу;
2. Аналіз освітнього рівня працівників;
3. Аналіз стажу роботи й віку працівників;
4. Аналіз плинності й трудової дисципліни.

Вихідні дані подано у таблиці 2.

Далі проаналізуємо зміни структури й кількості персоналу за категоріями. У період з 2006 по 2011 роки в ТОВ НВП „Донмаш” відбувалося постійне зменшення кількості працівників. Так, якщо в 2006 році на підприємстві працювали 238 чол., то в 2011 році на заводі залишилися 153 чол.

Максимальне зниження кількості було зафіксовано в 2010 році – 1771 чол. (8,69%), мінімальне припало на 2008рік – 683 чол. (3,10%), причому скорочення спостерігалось за всіх категоріях персоналу. Це свідчить про спрямованість кадрової політики на поступову оптимізацію кількості працівників (чисельність приймалася як функція, що залежить від величини й динаміки обсягу виробництва).

Динаміку загальної кількості в зіставленні зі змінами питомої ваги категорій персоналу представлено в табл. 3.

З таблиці 3. видно, що зниження кількості робітників супроводжується паралельним скороченням їхньої частки в загальній структурі персоналу. За досліджуваний період питома вага даної категорії скоротила на -1,3%. Водночас частка керівників збільшилася на 1,4%, незважаючи на скорочення й цієї категорії персоналу. У незначному ступені збільшилася питома вага фахівців у структурі (+0,2%), кількість службовців скорочується паралельно зниженню їхньої ваги в загальній структурі.

Збільшення частки керівників у структурі персоналу, а також зростання вимог до якості продукції, а у зв'язку із цим посилення організаційної й контролювальної функції в механізмі менеджменту підприємства дозволяють допустити зміни й у нормах з управління.

Отже, можна зробити наступні висновки:

1) кадрову політику ТОВ НВП „Донмаш” спрямовано на поступову оптимізацію кількості працівників відповідно до обсягів виробництва продукції. Існування на підприємстві надлишкової кількості персоналу має два істотних аспекти:

а) економічний. Якщо скоротити працівників відповідно до сьогодиншнього завантаження потужностей, то при збільшенні останньої (а це – стратегічна мета) стане відчуватися недостача персоналу, тобто кадровий потенціал буде втрачений, а це неприпустимо;

б) соціальний. Зміст на заводі наднормативної кількості – міра соціального захисту. Якщо одночасно звільнити весь зайвий у цей час персонал, це викличе величезне поповнення армії безробітних і соціальний сплеск. Це спричинить загрозливі наслідки (зростання злочинності, вичерпання засобів держбюджету на соціальні виплати безробітним тощо).

2) разом з тим адміністрація проводить поступове скорочення складу, оскільки надлишкова кількість обертається перевитратою фонду оплати праці й лягає на собівартість виробленої продукції. Це в ще більшому ступені роздуває ціну й, тим самим, знижує конкурентоздатність фірми. Найбільш суттєво зниження торкнулося робітників. Це пов'язано з тим, що кількість робітників прямо залежить від обсягу випуску продукції, у той час як кількість інших категорій залежить так само й від ряду інших факторів (організаційна структура, ефективність управлінського апарату);

3) зміна частки службовців і фахівців незначно.

Якість робочої сили – поняття багатогранне. З одного боку – це здібності людини, зумовлені його рівнем освіти і підготовки до роботи, віком, досвідом й іншими вимірюваними показниками. З іншого боку – це ставлення людини до праці, до підприємства, на якому він працює. Це незмінні якості робочої сили. У сформованих умовах особливу увагу адміністрація й служба персоналу приділяє якісному складу кадрів. Від якості персоналу залежить ефективність його використання й резерви інтенсифікації праці.

Далі розкриємо сутність аналізу трудящих за рівнем освіти. На підприємстві персонал розподілено за чотирма основними групами залежно від рівня освіти:

- працівники з вищою освітою;
- працівники із середньою фаховою освітою;
- працівники із середньою освітою;
- працівники з неповною середньою освітою.

Для аналізованого періоду характерне зниження кількості персоналу за всіма освітніми групами. Виконаний аналіз дозволяє констатувати наступне:

1) працівники, які мають вищу й середню фахову освіту. Для цих груп персоналу характерне збільшення їхньої питомої ваги в загальній кількості, незважаючи на зниження кількості працівників даних категорій в абсолютному вираженні. Так, якщо в 2006 році 44 працівників з вищою освітою становили 18,4% від загальної чисельності персоналу, то в 2011 році кількість цієї групи, скорочена до 35 чоловік складає, проте, уже 22,7%. Спостерігається тенденція до збільшення частки працівників із вищою й середньою фаховою освітою.

2) працівники, які мають середню освіту й неповну середню освіту. Для цих груп персоналу характерно паралельне скорочення їхньої абсолютної кількості й частки в загальному складі персоналу. Працівники, що мають середню освіту, становлять основну частину персоналу підприємства, про що свідчить їхня частка в загальній кількості: на початок аналізованого періоду вона перевищувала сумарну частку трьох інших освітніх груп. У 2011 році частка цієї групи усе ще залишається значною.

Динаміка персоналу із середньою освітою вирізняється незначними коливаннями при загальній тенденції до зниження.

3) група працівників з неповною середньою

Таблиця 2

Статистичні дані про склад персоналу ТОВ НПП „Донмаш” у період з 2006 по 2011 роки

Показники	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Кількість чол.	%	Кількість чол.	%	Кількість чол.	%	Кількість чол.	%	Кількість чол.	%	Кількість чол.	%
Усього працівників, зокрема;	238		208	100	187	100	183	100	168	100	153	100
- робітників	164	68,9	142	68,3	129	69,0	126	69,0	115	68,3	103	67,6
- керівників	19	8,2	18	8,6	16	8,6	16	8,8	15	9,2	15	9,6
- фахівців	49	20,4	43	20,6	37	20,0	36	19,9	34	20,2	33	20,6
- службовців	6	2,5	5	2,5	5	2,4	4	2,3	4	2,3	4	2,3
За освітою												
Вища	44	18,4	40	19,2	36	19,2	37	20,1	36	21,4	35	22,7
Середнє спеціальне	45	18,8	40	19,4	36	19,5	37	20,0	35	20,7	33	21,4
Середнє	119	50,2	100	47,9	91	48,4	88	48,2	81	48,1	72	48,5
Неповне середнє	30	12,6	28	13,5	24	12,9	21	11,7	16	9,8	11,4	7,4
За стажем роботи на ТОВ НВП „Донмаш”												
До 3-х років	49	20,7	37	17,8	35	18,4	32	17,5	26	15,3	15	9,7
4...10	55	22,8	45	21,9	39	20,6	36	19,6	34	19,9	39	25,5
11...20	77	32,5	70	33,7	62	33,4	61	33,2	57	34,0	54	35,1
21...30	31	13,0	32	15,2	30	16,2	33	18,0	34	20,2	33	21,4
Понад 30	26	11,0	24	11,4	21	11,4	21	11,7	17	10,6	12	8,2

Таблиця 3

Статистичні дані про склад персоналу ТОВ НПП „Донмаш” у період з 2006 по 2011 роки

Роки	Категорії працівників	Зміна кількості персоналу		Зміна питомої ваги категорій у загальній кількості, %
		абсолютна, чол.	відносна, %	
2007	Робітники	-22	-13,41	-0,6
	Керівники	-1	-5,26	+0,4
	Фахівці	-6	-12,24	+0,2
	Службовці	-1	-16,6	-
2008	Робітники	-13	-9,15	+0,7
	Керівники	-2	-11,1	-
	Фахівці	-6	-13,9	-0,6
	Службовці	0	0	-
2009	Робітники	-3	-2,3	-
	Керівники	0	0	+0,2
	Фахівці	-1	-2,7	-0,1
	Службовці	-1	-20	-0,1
2010	Робітники	-11	-8,7	-0,7
	Керівники	-1	-6,25	+0,4
	Фахівці	-2	-5,5	+0,3
	Службовці	0	0	-
2011	Робітники	-12	-10,4	-0,7
	Керівники	0	0	+0,4
	Фахівці	-1	-13,3	+0,4
	Службовці	0	0	-
Всього за період	Робітники	-61	-43,96	-1,3
	Керівники	-4	-22,61	+1,4
	Фахівці	-16	-47,64	+0,2
	Службовці	-2	-36,6	-0,1

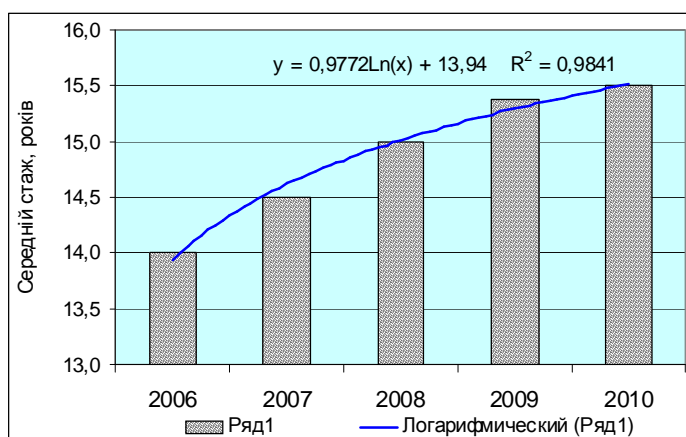


Рис. 1. Динаміка середнього стажу робітників

освітою прогресивно знижує свою кількість, причому темпи зниження різко зросли з 2008 року.

Можна зробити такі висновки:

1. Серед керівників і фахівців необхідно проводити заходу щодо максимізації кількості працівників з вищою освітою.

2. Серед керівників із середньою фаховою освітою переважно – майстри, тому на діаграмі ми бачимо, що в групі керівників більша частка середньої фахової освіти. Для майстрів це припустимий освітній рівень. Керівники більш високого рангу повинні мати вищу освіту.

3. Необхідно й далі скорочувати рівень неповної середньої освіти.

Заходи, які варто провести:

— дотримуватися і надалі високих вимог при прийомі на роботу на посаду керівника або фахівця;

— відділу виробничого навчання необхідно вести роботу з підвищення рівня освіти персоналу зокрема підвищувати рівень із неповної середньої до середньої спеціальної, а потім і вищої освіти. Для цього необхідні заходи щодо перетворення, яке можливе у двох напрямках:

а) створення на базі відділу виробничо-економічного навчання кадрів самостійного навчального закладу для підготовки кадрів, що має свою методичну, наукову базу й викладацький склад.

б) при неможливості організувати навчання за певною професією, налагодити контакти із провідними навчальними закладами країни й спрямовувати туди працівників для навчання або підвищення кваліфікації. Цей напрямок здається більше прийнятним і вимагає додаткових досліджень.

Залежно від стажу роботи виділимо п'ять основних груп персоналу:

1) стаж роботи до трьох років – співробітники, недавно прийняті на роботу, які адаптуються на підприємстві, володіють незначним досвідом роботи;

2) стаж роботи 4 – 10 років – співробітники на етапі професійного росту;

3) стаж роботи 11 – 20 й 21 – 30 років – основна

виробнича сила підприємства. Співробітники мають знання й досвідом роботи, їхній вік 30 – 50 років – пік кар'єри й професіоналізму;

4) стаж роботи більше 30 років – працівники пенсійного віку, що володіють багажем знань і досвіду, але менш адаптивні до зміни інформації й до зміни умов праці.

Динаміку середнього стажу працівників графічно представлено на рис. 1.

Середній стаж робіт на підприємстві росте. Це було досягнуто за рахунок різкого зниження частки співробітників зі стажем до 3-х років і збільшення частки співробітників зі стажем 21 – 30 років. Крім того, вплинуло скорочення п'ятої групи – співробітників зі стажем вище 30 років.

Збільшення частки найбільш сприятливих для підприємства груп працівників – зі стажем 11 – 30 років, позитивно позначиться на якості праці, тому що це найбільш кваліфіковані працівники. Але, якщо не збільшувати частку працівників зі стажем до трьох років, це досягається прийомом на роботу нових співробітників, це може привести до дефіциту кваліфікованого персоналу через 15 – 20 років.

Аналіз плинності кадрів і стану трудової дисципліни на підприємстві.

Плинність є один з основних показників ефективності роботи кадрових служб, що визначається як „рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (умовами праці, побуту тощо) – так названа „активна” плинність, незадоволеністю організації даним працівником - „пасивна” плинність”.

„Пасивна” плинність прямо корелює зі станом трудової дисципліни на підприємстві. Динаміку плинності кадрів і порушень трудової дисципліни представлено в табл. 4 .

Проаналізувавши таблицю можна зробити наступні висновки:

1) до 2009 року плинність була досить високою. Порівнюючи темпи плинності зі станом трудової дисципліни, бачимо, що в цей період порушень було більше, тобто „пасивна” плинність мала місце через недисцип-

Динаміка плинності кадрів і порушень трудової дисципліни

Показники	Роки					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1. Плинність, усього, %	8,2	7,4	7,2	5,5	3,6	3,1
зокрема: - робітників ППП	9,7	8,5	8,8	6,9	4,2	3,7
- верстатників основних	9,0	9,5	11,0	11,0	6,3	5,5
2. Кількість порушень порядку і робочої дисципліни на 100 працівників, чол.	1,7	,7	1,7	1,7	0,7	0,9

лінованість персоналу, але була присутня й „активна” плинність, пов’язана з високими вимогами персоналу до якості робочих місць, а також з альтернативою працевлаштування за межами ТОВ НВП „Донмаш”.

2) зі збільшенням ситуації на ринку праці, закриттям промислових підприємств регіону, поряд з якими ТОВ НВП „Донмаш” регулярно працював і виплачував заробітну плату, зникла „активна” плинність.

Висновки. Зникнення альтернативи зовнішнього працевлаштування збільшило робочу силу, знизило вимоги працівників. З іншого боку, покращено умови праці на підприємстві, підвищився рівень мотивації й оплати праці. Стали застосовувати більше тверді санкції до порушників трудової дисципліни. Це вплинуло на скорочення „пасивної” плинності. У наш час плинність персоналу на ТОВ НВП „Донмаш” дещо стабілізовано.

Також можна констатувати, що завдяки реалізації стратегії управління персоналом соціальні умови стали сприяти стабілізації і закріпленню кадрів, поліпшенню умов праці, але через фінансову кризу це не спонукає до збільшення його продуктивності.

Література

1. Вокал Н. Зеркало корпоративних отношений / Н. Вокал // Управление персоналом. – 2007. – № 8. – С. 18 – 21.
2. Беляев С. Интервью с кандидатами на работу. 10 главных вопросов / С. Беляев // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 73 – 75.
3. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу. / С. В. Шекшня – М. : ЗАО „Бизнес-школа „Интел – Синтез”, 1997. – 80 с.
4. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. / М. Хучек – М. : ИНФРА-М, 1993. – 278 с.
5. Ващенко Л. Взаимодействие с соискателями / Л. Ващенко // Управление персоналом. – 2006. – № 5 – С. 68 – 73.
6. Григоренко М. Особенности подбора управленцев среднего звена в Украине / М. Григоренко, Ю. Лысакова // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 30 – 33.
7. Кириченко В. Прогнозування поведінки

персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – 2004. – № 2. – С. 122 – 133.

Кучер В. А. Практичні аспекти аналізу ефективності кадрової політики промислових підприємств Донбасу

Сформульовано основні переваги й недоліки кадрової роботи сучасного промислового підприємства. Розкрито механізм аналізу ефективності кадрової політики. Визначено динаміку середнього стажу робітників і плинності кадрів.

Ключові слова: плинність кадрів, динаміка чисельності, продуктивність, стаж роботи, промислове підприємство, працевлаштування, кадрова політика.

Кучер В. А. Практические аспекты анализа эффективности кадровой политики промышленных предприятий Донбасса

Сформулированы основные преимущества и недостатки кадровой работы современного промышленного предприятия. Раскрыт механизм анализа эффективности кадровой политики. Определена динамика среднего стажа рабочих и текучести кадров.

Ключевые слова: текучесть кадров, динамика численности, стаж работы, производительность, промышленное предприятие, кадровая политика.

Kucher V. A. Practical aspects of analysis efficiency skilled politics of Donbass industrial enterprises

Basic advantages and lacks of skilled work modern industrial enterprise are formulated. The mechanism of analysis efficiency skilled politics is exposed. The dynamics of middle experience of workings and fluidity of shots is definite.

Key words: fluidity of shots, dynamics of quantity, experience of work, productivity, industrial enterprise, skilled politics.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2012
Прийнято до друку 23.05.2012