

УДК 33.331

О. А. Докучаєв,
старший викладач, КУЕІТУ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Пропонується підвищення ефективності використання потенціалу кадрів фахівців на промисловому підприємстві за рахунок дослідження дотримання відповідності фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які пред'являють їм посади.

Increase of efficiency of experts' potential utilization at the industrial enterprise by means of the conformity of an actual educational level and a speciality of employee, to those requirements which are shown to their post, is offered.

Ключові слова: трудовий потенціал, кваліфікація працівників, продуктивність праці, оцінка використання персоналу.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Існуючі науково-прикладні розробки у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дають змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик вирішення цього складного проблемного завдання. Витратні методики оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника порівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток. Даний напрямок досліджень, який демонструє витратне розуміння трудового потенціалу, найбільше розроблявся вітчизняними науковцями. Трудовий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал, а його розмір в основному визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал, тому найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника вважається продуктивність праці. Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу або скорочення часу, який витрачається для виробництва одиниці продукції. Але у даній методиці сам показник продуктивності праці не застосовується як результуючий показник, а характе-

ризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонується взяти такі показники: продуктивність праці промислово-виробничого персоналу; коефіцієнт змінності робочої сили; коефіцієнт змінності роботи робочого місяця; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати; коефіцієнт творчої активності працівників.

Ця методика не виокремлює показник розміру трудового потенціалу, а всі вищенаведені коефіцієнти слугують проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. До того ж даний підхід не бере до уваги відмінності у сутності трудових зусиль промислово-виробничого персоналу та працівників апарату управління.

До викладених вище показників можна додати формулу повних витрат праці, для розроблення якої послугували методичні підходи до визначення ефективності використання ресурсів, запропоновану В. Я. Хріпачем [1]:

$$K_n = \frac{ЧП \times \frac{P}{Еф}}{Фосн + Фобор},$$

де K_n — коефіцієнт повних витрат праці; P — результат виробниц-

тва, визначений за чистою продукцією у зіставних цінах, тис. грн.; $Еф$ — сума використаних для виробництва та реалізації економічних ресурсів (повна собівартість виробничої програми), тис. грн.; $ЧП$ — використана у виробництві жива праця (чисельність промислово-виробничого персоналу), осіб; $Фосн$ — середньорічна вартість задіяних основних фондів, тис. грн.; $Фобор$ — середньорічна вартість використаних у виробництві оборотних коштів, тис. грн.

Порівняно з попередньою методикою, оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці дає змогу краще врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Розрахунки трудового потенціалу згідно з даною методикою проводять за такими етапами: 1) визначається одиниця оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі; 2) визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства; 3) управлінський потенціал у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства; 4) загальний трудовий потенціал підприємства визначається додаванням вартості трудового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

Прикладами порівняльних підходів до оцінки трудового потенціалу працівника є методи: анкетування, описовий, класифікацій, порівняння параметрів, рейтинговий, інтерв'ю, тестування, ділових ігор та інші. Ці методи так чи інакше передбачають наявність еталона, який втілює максимальні значення окремих критеріїв оцінки.

Поширеною вважається коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства, яка по суті є гібридом витратних та порівняльних підходів [2]. Всі показники даної методики інтегруються в певні групи, які представлені аналітичними коефіцієнтами другого рівня, основними з яких є: коефіцієнт освіти; коефіцієнт посадового досвіду; коефіцієнт підвищення кваліфікації; коефіцієнт раціоналізаторської активності; коефіцієнт оперативності виконання робіт.

На відміну від витратних методик алгоритми результативної оцінки трудового потенціалу базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, за ефект роботи працівників підприємства приймають кількість чи вартість виготовленої продукції. Але виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу. Практичну цінність мають більш об'єктивні

підходи до оцінки на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки.

В іноземному менеджменті загальноприйняте використання коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо) [3]. Тому управлінський потенціал компанії визначається за такою формулою:

$$U_n = \sum_{i=1}^n \frac{1}{K_i} \times \text{Кеф.р.},$$

де n — кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів; K_i — оціночний коефіцієнт певного виду; U_n — чисельність менеджерів певної категорії; Кеф.р. — показник, що відображає величину додатково доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. п., у грошовому вимірі.

На сьогодні найпоширенішими системами оцінки ділових якостей менеджерів компанії є експертні системи, які базуються на визначенні вагомості кожного фактора системи для компанії в цілому [4].

Тому практичну цінність мають об'єктивні підходи. Необхідно також використовувати системний аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності оцінюваного керівника і фахівця.

ЦІЛЬ РОБОТИ

Ціллю роботи є вдосконалення методики дослідження та оцінки використання професійно-кваліфікаційного потенціалу кадрів фахівців на промисловому підприємстві. Про використання цього потенціалу можна судити по тому, наскільки дотримується відповідність при формуванні керівної системи фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які пред'являють їм посади. Така методика дозволить оцінити раціональність використання кадрів фахівців по функціях управління, які різноякісні за змістом робіт, що виконуються.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Механізм мотивації, оцінки і стимулювання входять до складу професійно-кваліфікаційного потенціалу керівної системи, яка характеризується структурою освітнього рівня фахівців і спеціальністю, отриманою в університетському закладі. Про використання цього потенціалу можна судити по тому, наскільки дотримується відповідність при формуванні керівної системи фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які пред'являють їм посади.

Оцінку використання кадрів

фахівців на промисловому підприємстві доцільно проводити в наступній послідовності:

- 1) керуюча система;
- 2) розподіл кадрів спеціалістів по функціям управління;
- 3) співвідношення рівня кваліфікації кадрів спеціалістів;
- 4) оцінка відповідності рівня освіти необхідному;
- 5) оцінка відповідності спеціальності роботи, що виконується.

Апробація даної методики оцінки відповідності рівня освіти і спеціальності, отриманої в університетському закладі, керівників і фахівців вимогам, що пред'являються посадою, проводилося на чотирьох аналізованих підприємствах: 1) ТОВ "Автоімпульс", 2) ВАТ "Пресмаш", 3) ВАТ "Одесьсельмаш", 4) ВАТ "Мікрон".

Залежно від структурного підрозділу і посади фахівці розподілялися по відповідних функціях управління. На кожну функцію управління заповнювалася окрема таблиця під назвою "Розподіл фахівців, що виконують посадові обов'язки по і-й функції управління". На підставі документації відділу кадрів в таблиці указуються вимоги до рівня освіти і його відповідності фактичному, найменування спеціальності і її приналежності до певної професійної групи і групи спеціальностей.

При оцінці відповідності спеціальності, групи спеціальностей і професійної групи посади потрібно виходити з наступних передумов: 1) приналежність до функції управління; 2) найменування структурного підрозділу; 3) найменування посади по штатному розкладу; 4) галузева приналежність підприємства; 5) внутрішньовиробнича спеціалізація; 6) рівень ієрархії управління.

Виділення цих критеріїв продиктовано наступним. Приналежність до функції управління, рівень ієрархії управління, структурний підрозділ і найменування посад по штатному розкладу дозволяють судити про необхідний рівень освіти і приналежності до професійної групи і групи спеціальностей працівника, що посідає відповідну посаду. Інші характеристики служать для оцінки відповідності спеціальності, отриманої в університетському закладі, профілю роботи, що виконується.

Питання про доцільність віднесення тієї або іншої посади до інженерної потрібно вирішувати у кожному конкретному випадку залежно від складності функцій, що виконуються, на даній ділянці роботи. Необхідно виділити робочі місця на підставі посадових інструкцій, де потрібно творче розв'язання технічних проблем. При цьому між інженерними посадами і посадами техніків повинне дотримуватися раціональне співвідношення, що підвищує ступінь ефективності використання

трудового потенціалу керівників і фахівців. Від правильного рішення цього питання залежить обґрунтованість потреби у фахівцях з вищою і середньою спеціальною освітньою.

В результаті аналізу даних, на підставі яких можна проаналізувати штатну і фактичну структуру кадрів фахівців по функціям управління і ступінь відповідності рівня освіти і спеціальності функціям, що виконуються, були отримані наступні результати.

В цілому по чотирьох підприємствах штатним розкладом передбачено співвідношення кадрів фахівців 0,47, фактично воно складає 0,94. Іншими словами, в штатному розкладі передбачено на двох фахівців з вищою освітою один фахівець з середньою спеціальною освітою, а фактично на одного фахівця з вищою освітою — один фахівець з середньою освітою. Якщо штатний розклад передбачає співвідношення фахівців на всіх підприємствах приблизно однаково (коефіцієнт варіації складає 6,6%), діапазон коливання фактичного співвідношення значно ширше. Так, при середньому співвідношенні фахівців 0,94 на окремих підприємствах воно коливається від 0,62 до 1,10 (коефіцієнт варіації рівний 19,5%).

По окремих функціях управління штатний показник співвідношення кадрів складає: від 0,04 по функції управління "капітальне будівництво" до 4,0 по функції управління "господарське обслуговування". Фактичний показник співвідношення кадрів фахівців трохи стабільніше і змінюється від 0,27 по функції "конструкторська підготовка виробництва" до 4,17 по функції "оперативне управління головним виробництвом". В цілому досліджуваною сукупністю підприємств, штатне співвідношення фахівців з середньою спеціальною і вищою освітньою витримується тільки по одній функції управління "конструкторська підготовка виробництва", де штатне і фактичне співвідношення кадрів фахівців рівне, відповідно 0,26 і 0,27. Звертають на себе увагу значні розбіжності, в 5—10 раз, між штатним і фактичним співвідношенням кадрів фахівців по багатьох функціях управління. Так, по функції управління "капітальне будівництво" штатним розкладом передбачено співвідношення фахівців, рівне 0,04, а фактично складає 0,50, тобто перевищує штатне в 12,5 раз. Те ж спостерігається по функції управління "організація праці та заробітної платні" — штатне співвідношення дорівнює — 0,09, а фактичне — 0,69, тобто перевищення складає 7,7 раз.

По функції управління "забезпечення виробництва інструментом та оснащенням" перевищення досягає 5,8 раз. Проте по функції управлін-

ня "господарське обслуговування" штатне співвідношення складає 4,0, а фактичне — 1,0, тобто спостерігається зворотний зв'язок. Якщо в попередніх випадках фактична чисельність фахівців з середньою спеціальною освітою перевищувала штатну, то по даній функції управління фактичне співвідношення в 4 рази менше її. Таким чином, якщо по інших функціях управління фахівців з середньою спеціальною освітою використовують на посадах, що вимагають від виконавця вищої освіти, то по даній функції управління, навпаки, фахівці вищої кваліфікації посідають посади, що вимагають від виконавця середньої кваліфікації.

При порівняльному аналізі співвідношення кадрів фахівців по функціях управління по різних підприємствах звертає на себе увагу той факт, що на різних підприємствах штатні показники співвідношення фахівців по одних і тих же функціях значно відрізняються друг від друга. Це можна було б пояснити тим, що підприємства різні за розмірами і видами продукції, що випускаються. По двох підприємствах, приблизно рівним за чисельністю персоналу, по функції "оперативне управління головним виробництвом" штатне співвідношення кадрів фахівців рівно відповідно 0,33 і 2,5, фактичне ж співвідношення — 1,0 і 3,67, тобто відмінність складає по штатному розкладу в 7,6 рази, а фактично в 3,67 рази.

Для більш повної оцінки використання освітнього потенціалу фахівців була проведена оцінка відповідності фактичного рівня освіти необхідному. Виявилось, що тільки 49,3% фахівців, працюючих за функцією "бухгалтерський облік і фінансова діяльність", рівень освіти відповідає необхідному.

В цілому по аналізованій групі підприємств рівень освіти у 63,6% фахівців відповідає необхідному. Для всіх чотирьох підприємств він приблизно однаковий і коливається від 59,3 до 66,3%.

Найбільша відповідність по чотирьох підприємствах спостерігається по функції управління "конструкторська підготовка виробництва", де у 77% фахівців рівень освіти відповідає вимогам, що пред'являються до посади. Найнижча відповідність рівня освіти у фахівців, що виконують функцію "загальне діловодство" — 25%. Дуже низький відсоток відповідності рівня освіти у фахівців по таких функціях управління, як "бухгалтерський облік і фінансова діяльність" (49,3%), "технологічна підготовка виробництва" (51%), "комплектування та підготовка кадрів" (52,9%).

На першому підприємстві ТОВ "Автоімпульс" по таких функціях управління, як "забезпечення виробницт-

ва інструментом і оснащенням" і "оперативне управління основним виробництвом" тільки у 25% фахівців рівень освіти відповідає необхідному; по функції "технологічна підготовка виробництва" — 52,6% не відповідає посадам за освітою.

На другому підприємстві ВАТ "Пресмаш" по функції "маркетингу" рівень освіти відповідає тільки у 45,5% фахівців, по функції "оперативне управління головним виробництвом" — у 47,6%.

На третьому підприємстві ВАТ "Одесельмаш" у 75% фахівців, виконуючих функцію "комплектування і підготовка кадрів", і у 60% фахівців за функцією "забезпечення виробництва інструментом і оснащенням", рівень освіти не відповідає вимогам до посади.

Тільки половина фахівців по функції "бухгалтерський облік і фінансова діяльність" відповідає посаді по рівню освіти.

По функції "ремонтно-енергетичне обслуговування", на перший погляд, дотримані всі вимоги і фактичне співвідношення кадрів фахівців дорівнює штатному, рівень освіти у всіх фахівців відповідає необхідному, проте при більш докладному аналізі виявилось, що тільки у 35,3% фахівців робота, що виконується, відповідає спеціальності, отриманій в учбовому закладі.

На четвертому підприємстві ВАТ "Мікрон" по таких функціях, як "конструкторська підготовка виробництва", "техніко-економічне планування", "маркетинг" 50% фахівців не відповідають посаді за рівнем освіти. Фахівець з середньою спеціальною освітою, що займає посаду інженера і працюючий за спеціальністю, отриманій в середньому спеціальному учбовому закладі, вважається відповідним посаді.

На підприємствах, що досліджувалися, в 24 випадках з 65 спостережень функції управління забезпечено кваліфікованими кадрами фахівців не менше ніж на 50% і лише в 14 — більш ніж на 81%

При формальній відповідності рівня утворення посади у деяких фахівців були спеціальності: інженера ВКБ (відділ капітального будівництва) — технологія м'ясних і молочних продуктів; старшого інженера ВКБ — агрохімія і ґрунтознавство; інженера — конструктора ВГТ (відділ головного технологів) — зберігання і технологія переробки зерна; технологія консервації, агрометеорологія, метеорологія і кліматологія, історико-архівний; інженера технолога — російська мова і література; старшого майстра — історія; заступника начальника цеху — східної мови та література; майстри ОТК — біологія; географія; товаровознавця — гідрологія і метеорологія, музичне мистецтво і інженера-економіста —

російська мова і література.

В цілому на досліджуваних підприємствах у 59,5% фахівців спеціальність, отримана в учбовому закладі, відповідає роботі, що виконується. Найвищий відсоток використання професійно-кваліфікаційного потенціалу (75,7%) у фахівців, що виконують функцію "забезпечення виробництва інструментом і оснащенням", найнижчий — по функції "загальне діловодство" (25%). По функціях "оперативне управління виробництвом" цей відсоток склав 40,4%, "техніко-економічне планування" — 42,4%, "організація праці і заробітної платні" — 43,4%.

В 22 випадках з 65 спостережень функції управління забезпечені професійним потенціалом менш ніж на 40%. По 8 функціях управління ця відповідність нижче ніж у 50% виконавців. До цього числа увійшли такі функції, як "оперативне управління основним виробництвом", "маркетинг", "стандартизація і нормалізація продукції", "техніко-економічне планування", "комплектування і підготовка кадрів" та інші.

Збільшити відсоток фахівців, працюючих за спеціальністю, отриманою в учбовому закладі, а отже, підвищити ефективність використання професійно-кваліфікаційного потенціалу можна, вирішивши питання про доцільність більш широкого профілю підготовки фахівців.

ВИСНОВКИ

Запропоноване вдосконалення методики дослідження ефективності використання трудового потенціалу і, зокрема рівня освіти і спеціальності, отриманої в учбовому закладі, дозволяє визначити фактичний стан справ не тільки по підприємству в цілому, але, що набагато важливіше, і по кожній функції управління. Така методика дозволяє оцінити раціональність використання кадрів фахівців за функціями управління, які різноякісні за змістом робіт, що виконуються. Виходячи з цього, можна зробити висновок про забезпеченість підприємства необхідними кадрами фахівців.

Література:

1. Хрипач В.Я. Оценка и материальное стимулирование эффективности производства. — Минск: Вышш. шк., 1985. — 172 с.
2. Беклемишев Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990. — 302 с.
3. Русинська О.В., Яромир С.А., Молотова І.О. Менеджмент. — К.: ТОВ "Видавництво Лібра", 2002. — 360 с.
4. Балабашов Ю.К. Оценка персонала — основа кадровой политики зарубежных фирм // Кадры предприятия. — № 9, 2003. — 5—10 с.

Стаття надійшла до редакції 19 листопада 2008 р.