

*В. Мороз*

### **Изучение затрат рабочего времени хронометражем**

В статье изложены результаты исследований затрат рабочего времени при проведении ремонтных работ сельскохозяйственной техники методом хронометража.

*V. Moroz*

### **Study of expenses of business hours by a time-study**

In the article the results of researches of expenses of business hours are expounded during realization of workovers of agricultural technique by the method of time-study.

Одержано 03.11.10

**УДК 331.102**

**А.Г. Семенов, доц., д-р екон. наук, А.І. Шарко, асп.**

*Класичний приватний університет*

## **Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Розглянуто особливості сучасного процесу вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, а саме: розширення повноважень виконавців на місцях і зміни форми контролю; спільне прийняття рішень, створення атмосфери довіри в колективі, розвиток механізмів планування кар'єри для ведучих працівників, комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку із стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу  
**кадровий потенціал, стратегічне планування, кадри, планування розвитку кадрів**

**Вступ.** Успіх кадрового потенціалу підприємства визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування потенціалу працівників у бажаному руслі. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах кризової економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення кадрового потенціалу підприємства є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття рішень, створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку із стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу.

В умовах сучасного кризового стану економіки особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних методів вдосконалення кадрового потенціалу, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. Тому дуже важливими стають питання формування трудового колективу та його ефективного використання на підприємстві.

В системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом, становленню цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню нагромадженого на протязі багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду [1].

В сучасних умовах, підприємства одержали право самостійно формувати персонал і розпоряджатися трудовими ресурсами. Це висуває високі вимоги до розробки кадрової політики і до використання кадрового потенціалу на кожному підприємстві. З погляду сучасного менеджменту поліпшення ефективності використання трудових ресурсів прийнято розглядати як головний резерв підвищення ефективності господарської діяльності. У цьому значенні особливу актуальність здобувають питання управління кадровим потенціалом, що розглядаються в досить широкому діапазоні: від економіко-математичного моделювання управлінських ситуацій до філософсько-психологічного аналізу людських відносин у процесі управління [2].

**Мета статті.** Основними економічними аспектами управління кадровим потенціалом підприємства за умов господарювання, що склалися у країні, стали питання оцінки продуктивності, ефективності праці робітників, стимулювання трудової діяльності, мотивації праці, які є базою для проведення комплексної оцінки персоналу підприємства.

Діяльність з управління кадровим потенціалом підприємства – це цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

Але розпочати таку діяльність не дозволяють недостатня підготовленість робочої сили та невиправдані кадрові втрати, що послужили поштовхом до впровадження «планування людських ресурсів». Це дозволить компанії перейти до набору службовців на основі п'ятилітніх прогнозів потреби у фахівцях різноманітної кваліфікації, і в результаті сьогодні вони можуть повніше і дешевше задовольнити потреби в робітниках.

**Результати.** Кадрове планування в організації повинно містити у собі:

а) кадрові стратегії, що полягають у: розробці основ майбутнього кадрової політики організації; створенні можливостей посадового і фахового просування робітників; забезпеченні розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов виробництва, що змінюються;

б) кадрові цілі, що полягають у: визначенні конкретних цілей організації і кожного робітника, впливаючих із кадрової стратегії; досягненні максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих;

в) кадрові задачі, що полягають у: забезпеченні організації в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей;

г) кадрові заходи, що полягають у: розробці плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника; визначенні витрат на реалізацію плану кадрових заходів.

Кадрове планування необхідно реалізувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Розглядаючи оперативний план роботи з персоналом визначними є такі його положення:

а) планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання і прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

б) планування звільнення або скорочення персоналу має істотне значення в процесі кадрового планування і дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів;

в) планування використання персоналу здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;

г) планування навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організаціями і самопідготовці;

д) планування ділової кар'єри, службово-фахового просування складається в тому, що починаючи з моменту прийняття робітника в організацію і закінчуючи можливим

Таблиця 1 – Аналіз складу коштів фонду оплати праці на ВАТ «Запоріжбудмаш» у 1 – 4 кварталі 2009 та 1 кварталі 2010 років

№ п/п	Склад коштів	Відхилення від попереднього періоду																	
		1 кв.2009 року			2 кв.2009 року			3 кв.2009 року			4 кв.2009 року			1 кв.2010 року					
		сума, тис. грн	част-ка, %	у сумі тис. грн	сума, тис. грн	част-ка, %	у сумі тис. грн	сума, тис. грн	част-ка, %	у сумі тис. грн	сума, тис. грн	част-ка, %	у сумі тис. грн	сума, тис. грн	част-ка, %	у сумі тис. грн			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Витрати на оплату праці, що відносяться до витрат обігу всього, у т.ч.	316,0	99,8	289,1	99,9	304,1	99,9	314,6	99,8	334,0	99,8	-26,9	0,1	15,0	0,0	10,5	-0,1	19,4	0,0
1.1	оплата по тарифним ставкам, посадовим окладам, вирядним розцінкам	268,2	84,7	245,4	84,8	256,8	84,3	265,8	84,3	281,7	84,1	-22,8	0,1	11,4	-0,4	9,0	0,0	15,9	-0,2
1.2	оплата за вихідні	1,5	0,5	1,6	0,6	1,7	0,6	1,9	0,6	2,0	0,6	0,1	0,1	0,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
1.3	оплата за святкові	1,4	0,4	1,7	0,6	1,8	0,6	2,0	0,6	2,1	0,6	0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	0,0	0,1	0,0
1.4	оплата щорічних відпусток	17,5	5,5	15,5	5,4	16,1	5,3	16,7	5,3	17,5	5,2	-2,0	-0,2	0,6	-0,1	0,6	0,0	0,8	-0,1
1.5	оплата за невідпрацьований час	5,5	1,7	4,8	1,7	5,2	1,7	5,5	1,7	5,4	1,6	-0,7	-0,1	0,4	0,0	0,3	0,0	-0,1	-0,1
1.6	премії за підсумками роботи за рік, за виробничі результати	21,9	6,9	20,1	6,9	22,5	7,4	22,7	7,2	25,3	7,6	-1,8	0,0	2,4	0,4	0,2	-0,2	2,6	0,4

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	Виплати за рахунок прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства	0,6	0,2	0,4	0,1	0,4	0,1	0,6	0,2	0,8	0,2	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,0
2.1	матеріальна допомога	0,6	0,2	0,4	0,1	0,4	0,1	0,6	0,2	0,8	0,2	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,0
2.2	одноразові виплати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3	соціальні пільги	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Всього коштів фонду оплати праці	316,6	100,0	289,5	100,0	304,5	100,0	315,2	100,0	334,8	100,0	27,1	0,0	15,0	0,0	10,7	0,0	19,6	6,2

звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його кар'єрне просування;

е) планування витрат на персонал складається в тому, що в першу чергу варто мати на увазі такі статті витрат як основна і додаткова заробітна плата, відрахована на соціальне страхування, витрати на відрядження; витрати на підготування, перепідготовку і підвищення кваліфікації

Як видно з таблиці, питома вага основної заробітної плати ( по тарифним ставкам, посадовим окладам і відрядним розцінкам) практично не змінилася в 2009 - 2010 (1 кв.) рр. Виросли за цей період премії працівникам підприємства. За підсумками роботи за рік з 6,9% (2009 р.) до 7,6% (2010 р.).

Також в основі стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінку відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Його необхідно провести з метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації. Необхідно провести оцінку трьох основних аспектів організаційної діяльності: кадрових процесів – напрямки діяльності організації стосовно персоналу; структури організації – співвідношення і співвідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації; якісних і кількісних характеристик персоналу [3].

Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в організації. Основні кадрові процеси організації наведено в табл. 2.

Таблиця 2 - Основні кадрові процеси організації

№ з/п	Основні кадрові процеси організації	Індикатори аудита (параметри діагностики)
1	2	3
1	Планування трудових ресурсів	- оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, що має потребу в кадрах.
2	Набір персоналу	- опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору; - оцінка результативності набору; - оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами.
3	Добір персоналу	- аналіз результативності розробленої програми процедур оцінки; - аналіз змін кадрового потенціалу організації.
4	Розробка системи стимулювання	- аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоналіфікують виплати відповідно до ефективності; - оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації; - проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди.
5	Адаптація персоналу	- опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку, одного року); - опис проблем, що виникають у період адаптації

Продовження таблиці 2		
6	Навчання персоналу	- аналіз цілей і використовуваних форм навчання; - аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання; - аналіз системи оцінки ефективності навчання.
7	Оцінка трудової діяльності	- оцінка атестації, періодичності її проведення, наданих результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
8	Підвищення, зниження, переклад, звільнення	- оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу; - оцінка результативності методів планування кар'єри
9	Підготування керівних кадрів	- аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; - оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу.
10	Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства	- діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; - діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації; - визначення потреби в підготованні і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджер з персоналу повинний вирішити важливе питання, чи володіє організація достатнім людським ресурсом функціонування і зміни, чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик. Оцінка кадрового складу повинна включати:

- а) оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку забезпеченості технологічного процесу персоналом;
- б) оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- в) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатору посад;
- г) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;
- е) оцінку плинності кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дозволить виявити: рівень кадрової заможності і потребу в персоналі; потреби в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в рамках організації (по рівнях ієрархії та функціональних напрямків).

Наступний етап стратегічного планування будь-якої організації неминуче пов'язаний з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у

сфері управління персоналом на сьогодні на ВАТ «Запоріжбудмаш» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що мають в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів аналізованому підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як простий підбір потрібної людини для виконання конкретної роботи, а повинні бути пов'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вливатися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Плануванням кар'єри на ВАТ «Запоріжбудмаш» можуть займатися менеджер з персоналу, або безпосередній керівник працівника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

У залежності від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності. Таким чином було сформульовано основні пропозиції для ВАТ «Запоріжбудмаш» щодо покращення управління персоналом.

## **Висновки.**

1. Аналізуючи теоретичні та практичні аспекти на матеріалах ВАТ «Запоріжбудмаш» можна зробити висновок, що категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок всіх стадій відтворювального процесу.

2. В умовах економічної трансформації заробітна плата повинна використовуватися як найважливіший засіб для стимулювання до зростання продуктивності праці, прискорення науково-технічного прогресу, поліпшення якості продукції, підвищення ефективності виробництва.

3. У стратегію кадрової політики входить впровадження принципів роботи співробітників підприємства по встановлених нормативах і стандартах.

4. Серйозним аспектом стратегії роботи є формування керівних кадрів з власних співробітників, тобто робота по плануванню кар'єри працівників, оцінки їх діяльності, ротатії, просуванню. Важливе місце в стратегії підприємства займає підтримка рівноваги між молодими і досвідченими кадрами.

5. Встановлено, що однією з найважливіших функцій вищого рівня управління персоналом є розробка принципів впровадження і розвитку корпоративної культури підприємства. Це й дух організації, норми поведінки в організації, неписані правила.

## Список літератури

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці/ Д.П. Богиня – К.: Знання, 2000. – 185 с.
2. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, А.Г. Семенов і ін. – К.: ЦУЛ, 2006. – 528 с.
3. Семенов Г.А. Организация труда в период перехода к рынку: монография/ Г.А. Семенов, А.Г. Семенов – Запорожье: ЗГИА, 2000. – 187 с.

*А.Семенов, А.Шарко*

### **Стратегическое планирование развития кадрового потенциала предприятия**

Рассмотрены особенности современного процесса усовершенствования кадрового потенциала предприятия, а именно: расширения полномочий исполнителей на местах и изменение формы контроля; совместное принятие решений, создание атмосферы доверия в коллективе, развития механизмов планирования карьеры для ведущих работников, комплексное видение проблемы и целостный подход к людским ресурсам во взаимодействии стратегическими установками предприятия; создание корпоративной культуры инновационного типа.

*A.Semenov, A.Sharko*

### **Strategic planning of development of skilled potential of enterprise**

The features of modern process of improvement of skilled potential of enterprise are considered, namely: expansions of plenary powers of performers on places and change of control form; joint acceptance of decisions, creation of atmosphere of trust, is in a collective, development of mechanisms of planning of career for leading workers, complex vision of problem and integral going near still human resources in co-operation the strategic settings of enterprise; creation of corporate culture of innovative type.

Одержано 13.11.10