

Романюк Л.М., викладач

Кіровоградський національний технічний університет

ОЦІНКА СТАНУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ)

З урахуванням сучасних підходів до формування та розвитку персоналу, у світовому бізнесі, актуальність реформування системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі очевидна.

1. Вступ. Складна і різноманітна діяльність сучасних підприємств вимагає переосмислення існуючих парадигм формування і розвитку персоналу. Пристосування до непередбачених хаотичних змін в зовнішньому середовищі під силу тільки високомобільному, орієнтованому на постійний розвиток персоналу, що в свою чергу значно підвищує вимоги до кадрового менеджменту підприємств.

Проблемам формування та розвитку персоналу присвячені роботи Е.Маслова, А.Кібанова, А.Єгошина, В.Весніна, Т.Базарова, З.Поршнева, Г.Скудара та ін., однак більшість авторів залишають поза увагою стан управління персоналом на сучасному підприємстві машинобудівної галузі.

Сьогодні керівництву підприємств для отримання стійких конкурентних переваг необхідно визначати свої головні переваги та передбачати стратегічні загрози, тобто безпосередньо використовувати ідеї стратегічного менеджменту.

II. Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі проблем формування та розвитку персоналу на підприємствах машинобудівної галузі Кіровоградського регіону.

III. Результати. Для аналізу та оцінки стану управління персоналом та використання стратегічних підходів у сфері менеджменту нами у 2005 році було проведено опитування спеціалістів і керівників трьох підприємств машинобудівної галузі: ВАТ “Гідросила”, ВАТ “Червона зірка”, ВАТ “Цукрогідромаш”.

Більшість підприємств машинобудування знаходяться у скрутному економічному становищі, не є винятком і підприємства, які досліджувалися. При оцінці стану та динаміки розвитку підприємств більшість опитаних фахівців вважали, що їхнє підприємство має фінансові труднощі і вимагає від керівництва мобілізації всіх ресурсів на вихід із кризи, формування і реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємством та персоналом.

При опитуванні з'ясувалось, що керівництво даних підприємств не

використовує стратегічні методи управління. Можливо керівництво підприємством і визначило, наприклад, конкурентну стратегію, однак свої наміри чітко не довело до спеціалістів та керівників середньої ланки.

Вже доведено, власним українським досвідом, що успішність діяльності підприємств обумовлюється наявністю чітко визначеної за метою, скоординованої за ресурсами стратегії. На необхідність звертання до стратегії, за умов радикальних перетворень, звернув увагу І.Ансофф [1]. Він вважав, що стратегія потрібна особливо тоді, коли у зовнішньому середовищі підприємства відбуваються швидкі, непов'язані між собою зміни. За таких умов накопичені організаційні традиції та досвід уже не спрацьовують. За відсутністю стратегії цілком імовірно, що різні частини організаційно-виробничої системи будуть розвиватися різнопланово, що призведе до виникнення протиріч та зниження ефективності виробництва.

Без стратегії не може бути обґрунтованого плану дій та єдиної програми досягнення бажаних результатів. Зробити стратегічний вибір – це означає поєднати бізнес-рішення та конкурентноздатні дії всього підприємства в єдиний напрям.

В сучасних умовах більшість вітчизняних підприємств потребують радикальних стратегічних змін. Забезпечення стратегічного розвитку підприємств потребує відповідної кадрової політики, адже персонал підприємства є найбільш важливим стратегічним ресурсом.

Кадрові служби у своїй роботі з персоналом мають забезпечити реалізацію стратегії підприємства. Це може здійснюватися завдяки розробці стратегії розвитку персоналу з урахуванням типу кадрової політики. При цьому кадрова робота має відповідати визначеній конкурентній стратегії підприємства.

Відповіді респондентів щодо відповідності кадрової політики стратегії підприємства також свідчать про те, що стратегія не визначена керівництвом, або визначена, але не доведена до персоналу, або доведена, але не роз'яснена її мета. Так, 36,8% респондентів вважають, що на це питання їм складно відповісти, тобто не знають чи правильно використовують персонал для досягнення стратегічної мети (табл.1).

Дані свідчать, що невеликий відсоток респондентів – 2,9% вважають, що кадрова політика відповідає стратегії підприємства, але відсоток настільки малий, що з цією думкою погодитись важко. Значна частка – 23,5% опитаних вважають, що кадрова політика відповідає стратегії в певній мірі, найбільше таких респондентів – 44,4% на ВАТ “Гідросила”. Відносно велика кількість опитних (29,4%) вважає, що кадрова політика майже не відповідає стратегії підприємства. З урахуванням тих, які відповіли негативно (7,4%), та які не змогли відповісти (36,8%), можна зробити висновок, що на досліджуваних підприємствах кадрова політика майже не відповідає стратегії підприємства. Отже, керівництво підприємств не забезпечує один з найважливіших

принципів стратегічного управління – відповідність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом.

Таблиця 1. Відповідність кадрової політики стратегії підприємства

Відповідність кадрової політики стратегії підприємства	Вся вибіркова сукупність, %	У тому числі по підприємствах		
		БАТ “Гідросила”	БАТ “Цукро-гідромаш”	БАТ “Червона зірка”
Цілком відповідає	2,9	3,7	9,09	0,0
Відповідає в певній мірі	23,5	44,4	9,09	10,0
Майже не відповідає	29,4	22,2	9,09	43,3
Зовсім не відповідає	7,4	3,7	9,09	10,0
Складно відповісти	36,8	25,9	63,6	36,7

При визначенні типу кадрової політики, яка існує на підприємстві, (табл.2) переважна кількість респондентів, а саме 63,2% вважають що керівництво підприємства не має програми дій щодо розвитку персоналу, відсутній прогноз кадрових потреб, тобто тип кадрової політики – пасивний.

Таблиця 2. Оцінка респондентів кадрової політики, яка існує на підприємстві

Тип кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %	В тому числі на підприємствах, %		
		БАТ “Гідросила”	БАТ “Цукргідромаш”	БАТ “Червона Зірка”
Пасивна	63,2	44,4	81,8	73,3
Реактивна	11,8	29,6	0,0	0,0
Превентивна	11,8	11,1	9,1	13,3
Активна	2,9	3,7	9,1	0,0
Важко відповісти	10,3	11,1	0,0	13,3

Респондентів, які вважають, що на підприємстві існує реактивна політика (керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного становища в роботі з персоналом, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до кадрових проблем) 11,8% і респондентів, які вважають, що на підприємстві існує превентивна кадрова політика (кадрова служба проводить діагностику персоналу, прогнозує кадрову ситуацію на середньостроковий період) також 11,8%. Тільки 2,9% опитаних вважають, що кадрова політика – активна (підприємство має прогноз кадрової ситуації, розробляє антикризові кадрові програми, проводить моніторинг кадрової ситуації). Важко

відповісти було 10,3% респондентам, це говорить про те, що навіть працівники, які, в більшості, займаються інтелектуальною інженерною працею не можуть визначити існуючий тип кадрової політики. Отже, за результатами опитування можна зробити висновок, що немає очевидних ознак і дій керівництва щодо визначення кадрової політики.

Дані таблиці свідчать, що на всіх підприємствах переважна кількість респондентів визначила тип кадрової політики як пасивний. Слід відзначити, що така політика не забезпечує вирішення тих проблем, які існують на підприємстві, вона не спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом активізації та розвитку персоналу.

Пасивна кадрова політика підприємств, що досліджувалися проявляється в тому, що керівництво не має чіткої програми дій відносно персоналу, не забезпечує суттєвого впливу кадрової роботи на основні параметри діяльності підприємства.

Отже, керівництво підприємств повинно усвідомити сьогоденні реалії в тому сенсі, що персонал є основним ресурсом підприємства, який визначає, в першу чергу, успіх діяльності підприємства і без його розвитку неможливо реалізувати плани підприємства. Кадрова політика та дії керівництва повинні бути такими, щоб персонал в дійсності відчував свою вагомість, вважав себе головним чинником виробництва. Тому службам управління персоналом необхідно направляти свої зусилля на підвищення рівня кваліфікації, освіти, розвиток ініціативи та трудової активності, створення умов для зростання продуктивності та якості праці.

На те, що підприємства мають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів вказують 72,06% опитаних, дефіцит окремих категорій зазначили 26,5% (табл.3).

Таблиця 3. Оцінка респондентами забезпеченості кваліфікованими кадрами

Забезпеченість кваліфікованими кадрами	Вся вибірка сукупність, %	У тому числі на підприємствах, %		
		БАТ “Гідросила”	БАТ “Цукрогідромаш”	БАТ “Червона зірка”
Гострий дефіцит	72,06	76,9	90,9	63,3
Дефіцит окремих категорій	26,5	23,08	9,09	36,7

Дані таблиці демонструють єдину думку респондентів на всіх підприємствах – наявність гострого дефіциту кадрів. Ситуація цілком закономірна, оскільки економічна і соціальна криза 90-х років минулого століття призвела до низки негативних процесів в системі підготовки кадрів для промисловості, до яких можна віднести наступні: розпад державної планової системи підготовки і працевлаштування спеціалістів, а в

подальшому і підвищення їхньої кваліфікації, не був компенсований адекватними ринковими регуляторами; відбулася переорієнтація молоді при виборі професії і сфер професійної діяльності (надається перевага комерційно–фінансовому сегменту, а не виробничому, в результаті випускається набагато більше економістів, юристів, ніж виробничників); різко змінився демографічний стан в країні, що, безумовно, негативно вплине, в стратегічній перспективі, на відтворення кадрового потенціалу. Фактично втрачено ціле покоління спеціалістів, тому підприємства відчують гострий дефіцит не тільки інженерно-технічних спеціалістів, а і фахівців робітничих професій. За результатами опитування було виявлено, що машинобудівні підприємства м. Кіровограда відчують найбільшу потребу у кваліфікованих робітниках, інженерно–технічних та інших кваліфікованих спеціалістах.

Рівень задоволеності респондентів щодо підвищення кваліфікації окремих категорій персоналу не дає оптимістичних сподівань (рис.1).

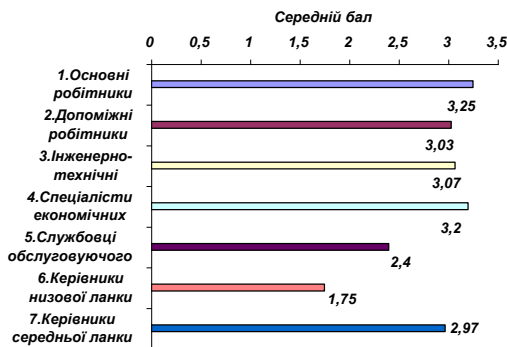


Рис.1. Середній бал оцінки діяльності керівництва підприємства щодо підвищення кваліфікації окремих категорій персоналу.

Середній бал, яким визначили респонденти діяльність керівництва щодо підвищення кваліфікації персоналу, як видно, не високий. Найбільший мають основні робітники – 3,25, найменший – 1,75 – керівники низової ланки. Найгірше оцінена діяльність керівництва по підвищенню кваліфікації саме тих категорій працівників, які мають у цьому найвищу потребу – керівників низової ланки. Отже, проблема підвищення кваліфікації набула найбільшої гостроти і це є тривожним сигналом для керівництва підприємств. Сьогодні необхідно мати відповідну високу кваліфікацію персоналу, щоб утримувати існуючі позиції та рухатися вперед. Цілком очевидно, що освіта, яка забезпечує підготовку кадрів, прямо пов'язана з конкурентоспроможністю продукції, що притаманна, перш за все, ринковій економіці. Жодне суспільство не може забезпечити виробництво високоякісної продукції без висококваліфікованих кадрів, а це вимагає від керівників підприємств

посиленої уваги до забезпечення постійного підвищення кваліфікації, впровадження системи безперервного професійного навчання.

Надзвичайно важливим є визначення напрямків, в яких необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу (табл.4).

Таблиця 4. Оцінка опитуваними напрямків підвищення кваліфікації, %.

Думка респондентів щодо тих знань, яких не вистачає працівникам окремих категорій у зазначених сферах:	Категорії працівників		
	Робітники	Спеціалісти	Керівники
1. Сучасної техніки	60,3	33,8	23,5
2. Сучасних методів роботи	22,1	35,3	32,4
3. Сучасних методів забезпечення якості продукції	60,3	33,8	23,5
4. Сучасного менеджменту	7,4	23,5	75,0
5. Економіки, економічного аналізу	7,4	66,2	30,9
6. Права (господарського, трудового)	30,9	32,4	57,4
7. Комп'ютерної техніки, інформатики	50,0	75,0	66,2
8. Іноземної мови	10,3	26,5	48,5

Результати опитування свідчать, що знань не вистачає у всіх категорій працівників, при цьому не можна виявити сферу, де б знань було достатньо. Однак чітко визначилися пріоритети у підвищенні кваліфікації всіх категорій персоналу.

Для робітників, в першу чергу, необхідні знання з сучасної техніки та сучасних методів забезпечення якості продукції, з комп'ютерної техніки і інформатики.

Для спеціалістів головним є знання комп'ютерної техніки, а потім економіки та економічного аналізу. Для керівників пріоритети, у напрямках підвищення кваліфікації, визначені таким чином: сучасний менеджмент, комп'ютерна техніка, право.

Ця інформація має враховуватися керівництвом підприємств при плануванні діяльності в цій сфері, при визначенні форм навчання, напрямків проходження стажування, розробці робочих програм з перепідготовки.

Забезпечення відповідного професійного зростання та цілеспрямованого підвищення кваліфікації можливе лише на основі об'єктивної оцінки професійних рис персоналу. Анкетні відповіді щодо того, як здійснюється оцінка персоналу, показали відсутність одностайної думки, а отже і те, що на підприємствах немає чіткої процедури оцінки персоналу. Це означає, що ця система не налагоджена і тим самим ускладнює кадрову роботу.

Ще одна низка виявлених причин, пов'язаних з проблемами кадрової політики, свідчить про гостроту та невідкладність їх вирішення (табл.5).

Таблиця 5. Найбільш гострі проблеми кадрової політики.

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	36,8
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	33,8
3. Відсутність кадрового резерву	11,8
4. Недосконалість системи підбору і найму персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11,8
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	10,3
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	10,3
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетенцій.	8,8
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,4
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	7,4

В той же час, крім проблем визначених в табл.5, респонденти зазначили наявність таких проблем: низький авторитет кадрової служби; відсутність уваги до молодих працівників з боку керівництва; відсутність аналізу взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу із стратегією розвитку підприємства; відсутність стратегічних методів управління; відсутність кадрової політики; відсутність аналізу причин і заходів щодо скорочення плинності (звільнення) кадрів; суб'єктивний підхід щодо кар'єрного зростання.

IV. Висновки. Отже, опитування показало, що в кадровій політиці існує велика кількість невирішених гострих проблем. Сьогодні необхідно усвідомити, що від забезпечення, розробки та виконання заходів по підвищенню професійної компетентності (навчання, підвищення кваліфікації кадрів, тощо) залежить ефективність діяльності підприємства та, врешті-решт, власний добробут працівників, тому переважна кількість респондентів – 36,8% зазначають цей напрямок роботи як першочерговий. Більше третини (33,8%) респондентів відзначили недосконалість матеріального і морального стимулювання, яке проявляється у низькій оплаті праці, недостатньому зв'язку між заробітною платою, моральним заохоченням і трудовим внеском. Думки однакової кількості респондентів – 11,8% дозволяють зробити висновок, що наступними за важливістю проблемами в кадровій політиці є: відсутність кадрового резерву і недосконалість системи підбору і найму персоналу; відсутність чітко визначених критеріїв при відборі персоналу. Так, дійсно, проблема формування кадрового резерву працівників з високим

рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань стає важливою задачею в кадровій політиці. Створення такого резерву повинно стати однією з головних складових стратегій розвитку підприємства, тому що передбачає розробку і впровадження системи формування кадрового резерву. Запровадження системи підбору і найму персоналу, а також визначення нормативних критеріїв при відборі, сприятиме формуванню кадрового резерву, надасть можливість здійснювати оцінку і прогнозування у потребах персоналу, що дозволить в повній мірі забезпечити вимоги до компетентності персоналу.

Таким чином, проведене анкетування свідчить про високу актуальність проблем розвитку персоналу в галузях машинобудування. Воно дає змогу більш чітко визначити напрямки та пріоритетні заходи щодо підвищення рівня кадрової політики.

Літературні джерела.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./Науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко.- М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Веснин В.Ф. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист: 1998 – 495 с.
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999 – 496 с. Монография.

Ключове значення, яке надається проблемі оцінки, формуванню та розвитку персоналу є визначенням того факту, що саме цей напрямок є фундаментом успіху підприємства в його діяльності.

The crucial value, which is attributed to the problem of evaluation of personnel development, proves that this factor is the key to the success of any enterprise.