

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

А. Г. Смоляр,

к. е. н., професор кафедри менеджменту, ФММ НТУУ "КПІ"

О. О. Грамотенко,

студентка, ФММ НТУУ "КПІ"

*Розглянути і визначити аспекти стану кадрового потенціалу промислових підприємств, його формування і використання з урахуванням умов і факторів, що відбуваються у національній економіці.*

*Consider and define aspects of the state of skilled potential of industrial enterprises for his forming and use taking into account terms and factors which take a place at national economy.*

Сучасне становище промислового сектору економіки нашої держави позначене негативними наслідками соціально-економічних перетворень в Україні. Прорахунки в різних сферах життя концентруються в соціально-трудових відносинах. У цих умовах формування кадрового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективного використання стає основою продуктивності національної економіки. Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного кадрового потенціалу України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили на промислових підприємствах, слід вказати на недоліки структурної перебудови економіки країни. Важливою особливістю сучасних процесів є те, що промислові підприємства майже втратили контроль за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції [1, с. 7].

В умовах постійної необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи виробництва, питання про формування програми управління кадровим потенціалом переростає

в актуальну проблему. Кадровий потенціал підприємства в широкому сенсі цього слова є уміньми і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Бандур С. І., Богиня Д. П., Долішній М. І., Дороніна М. С., Дж. Кейнс, Кім М. М., Костаков В. Г., Лукінов І. І., Е. Мейо, Онкієнко В. В., Панкратов А. С., Селєзнев А. М., Сергєєв Г. П., А. Сміт, Струмилин С. Г., Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Чижова А. С. та ін. Аналіз опублікованих праць, матеріалів наукових конференцій і дискусій, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми, показав, що вона є ще недостатньо дослідженою, як у теоретичному, так і в практичному аспектах [2, с. 29].

Розвиток кадрового потенціалу в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування загалом, реалізації кожного громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Поступальний розвиток кожної науки пов'язаний з удосконаленням її категоріального апарату, що означає введення в науковий обіг нових

понять, наповнення традиційних понять новим змістом.

Так, введення свого часу терміна й категорії "трудові ресурси" дозволило кількісно враховувати працездатне населення, але без оцінки його якісного складу, тобто такий підхід не дозволяв комплексно розглядати проблему. При екстенсивному розвитку економіки в недавньому минулому кількісні оцінки резервів і ресурсів були основними, оскільки якісні фактори у своїй сукупності починають діяти, як правило, з переходом на інтенсивний шлях.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі — як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу [5, с. 17].

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом.

Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу. Було проведене дослідження кадрового потенціалу промислових підприємств м. Харкова, м. Бердянська, Автономної Республіки Крим.

У роботі не ставилося за мету проаналізувати стан кадрового потенціалу конкретних галузей промисловості, оскільки процеси, що відбуваються в економіці, стосуються всіх промислових підприємств. Тому в досліджувану сукупність увійшли підприємства, що належать до різних галузей промисловості [3, с. 48].

У якості групувальних ознак були обрані: річний обсяг виробництва і середньооблікова чисельність досліджуваних підприємств за 2005—2007 рр. (табл. 1, табл. 2).

Багато підприємств переживають зараз не найкращі часи. Загальною для всіх проблемою є нестабільність у забезпеченні матеріальними й енергоресурсами, несвоєчасна оплата замовниками готової продукції, пошук ринків збуту, що відображається на обсягах виробництва товарної продукції. Така ситуація, що склалася на підприємствах, впливає, в першу чергу, на трудовий потенціал підприємств, погіршуючи його кількісні та якісні характеристики [4, с. 51].

Чисельність персоналу підприємств, сформованого під наявні виробничі потужності і виробничу програму на початок проведення реформ, при падінні обсягів виробництва перестала

# ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РИНКУ ПРАЦІ

Таблиця 1. Зміна випуску продукції на досліджуваних підприємствах, тис. грн.

Підприємство	2005 р.	2006 р.	2007 р.
ВАТ "Азмол", м. Бердянськ	184 400	171 900	148 000
ДП "Скловолокно", м. Бердянськ	15 200	17 900	15 100
ВАТ "Першотравневий завод сільськогосподарських машин", м. Бердянськ	11 200	7 700	8 700
ВО "Море", м. Феодосія	11 812	9 074	5 909
ВАТ "Феодосійський приладобудівний завод"	610	261	795
ВАТ "Феодосійський оптичний завод"	1 532	1 866	4 669
ВАТ "Камиш-бурунський залізорудний комбінат"	2 185	705	2 588,5
АТ Суднобудівний завод "Затока", м. Керч	3884	769	9666
ВАТ "Керченський судноремонтний завод", м. Керч	3 846	4 947	6 800

відповідати потребам підприємства.

Така тенденція зберігається і сьогодні. На початковому етапі головною позицією адміністрації підприємств було збереження основної частини кадрового колективу. Причиною цьому була переконаність у тому, що попит на продукцію підприємства зростає і робоча сила, що простояє, буде задіяна. Однак нові умови господарювання показали, що ця робоча сила вже не буде потрібна в такому обсязі, як раніше, підприємства вже не в змозі утримувати "зайвих" працівників, тому вони поступово звільняють робочу силу, що простояє.

Багато обстежуваних підприємств перебувають у складному економічному становищі, тому скорочення персоналу приблизно на 22% є вимушеним і пов'язане з падінням обсягів виробництва та частковою зупинкою виробництва. Однак підприємства, які стабільно працюють, скорочення персоналу пов'язують з удосконаленням структури управління, в результаті чого укрупнюються цехи, організуються нові ділянки, відділи.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих кате-

горій у низці обстежених підприємств, можна зробити висновок, що переважну частину працівників підприємств становлять робітники, питома вага яких у загальній чисельності зайнятих істотно не змінилася, а коливання чисельності цієї категорії на різних підприємствах обумовлені змінами загальної чисельності працівників.

Фахівці є другою за чисельністю категорією персоналу. Їхня питома вага змінювалася в основному в бік збільшення. Це пов'язано з різким скороченням чисельності робітників, а також прагненням підприємств зберегти науково-технічний потенціал. Крім того, висока питома вага фахівців у структурі персоналу на обстежених підприємствах пояснюється високою наукоємністю виробництва і розташуванням на підприємствах галузевих науково-дослідних організацій, що продовжують сьогодні функціонувати на правах структурних підрозділів. Так, наприклад, висока питома вага фахівців спостерігається на ВАТ "Першотравневий завод сільськогосподарських машин", ВАТ "Керченський судноремонтний завод", ДП "Скловолокно" [3, с. 18].

На всіх підприємствах частка керівників дещо збільшилася або ж залишилася незмінною. Це говорить про те, що підприємства, намагаючись вижити в складних економічних умовах, розвивають внутрішньовиробниче підприємництво.

Процеси, що відбуваються в економіці країни, загострили суперечності між повною й ефективною зайнятістю працівників на обстежуваних підприємствах. Кількісну сторону такої суперечності характеризує незбалансованість наявних і створюваних робочих місць з чисельністю персоналу, а якісну — невідповідність структури робочих місць за змістом, умовами і формами організації праці характеристикам кадрового потенціалу працівників.

Таким чином, основною причиною виниклої незбалансованості є економічна нестабільність, у результаті якої відповідні служби підприємств втратили контроль над ситуацією і практично не займаються коректуванням робочих місць за основними напрямками: технічного переозброєння, реконструкції, зміни масштабів виробництва, ліквідації та організації структурних підрозділів. Інша причина зниження активного впливу на стан балансу робочих місць, ефективного обліку робочих місць, які вводяться і ліквідуються, — скорочення, а в окремих випадках — і відсутність фахівців, які мають достатній рівень підготовки і навички практичної роботи.

За сучасних умов необхідно акцентувати якісні характеристики кадрового потенціалу підприємств. Проведені в економіці ринкові перетворення впливають на формування професій за допомогою змін і структурних зрушень у сфері праці, що найбільш чітко виявляються при формуванні структури кадрів працівників.

Необхідно відзначити той факт, що віковий склад кадрового потенціалу обстежених підприємств є малоперспективним з погляду його подальшого використання, оскільки дослідження показали, що на підприємствах 30—40% становлять працівники віком 50 років і старші. Найбільша питома вага у структурі персоналу працівників віком 29—49 років, вона коливається на різних підприємствах від 44% до 65%. Незважаючи на спад виробництва і скорочення загальної чисельності персоналу, частка цієї групи змінюється у бік збільшення чи зменшення незначно. Питома вага працівників віком 15—28 років на різних підприємствах різна. У середньому вона становить 11—15% від загальної чисельності. При дослідженні вікової структури було виявлено той факт, що на деяких підприємствах молоді працівники складають усього лише 1—2% від загальної чисельності. Встановлено, що середній вік персоналу обстежених підприємств — 43 роки, це пояснюється тим, що молоді люди, як більш активні і працездатні, вже за-

Таблиця 2. Середньооблікова чисельність працівників промислових підприємств

Підприємство	2005 р.	2006 р.	2007 р.
ВАТ "Азмол", м. Бердянськ	1 475	1 361	1 307
ДП "Скловолокно", м. Бердянськ	1 020	1 230	1 100
ВАТ "Першотравневий завод сільськогосподарських машин", м. Бердянськ	750	766	700
ВО "Море", м. Феодосія	1 743	1 715	1 428
ВАТ "Феодосійський приладобудівний завод"	169	154	133
ВАТ "Феодосійський оптичний завод"	350	343	327
ВАТ "Камиш-бурунський залізорудний комбінат"	2 128	2 011	1 852
АТ Суднобудівний завод "Затока", м. Керч	2 515	2 407	2 264
ВАТ "Керченський судноремонтний завод", м. Керч	904	837	736

лишили підприємство [4, с. 34].

Економічною формою оптимальної трудової інтенсивності вважається раціоналізація режимів праці та відпочинку. Це денна і тижнева тривалість роботи, тривалість відпустки, режим робочих змін, місце зміни протягом доби, тривалість робочого часу в окремих змінах, чергування змін, визначення пауз відпочинку. У зв'язку зі спадом виробництва практично всі підприємства використовують режими неповного робочого дня чи неповного робочого тижня, тому раціоналізації режимів праці та відпочинку працівників, і особливо робітників, зараз не приділяється належної уваги. Але оскільки спад виробництва менше відображається на інтенсивності праці фахівців і керівників, ніж на інтенсивності праці робітників, було проведено соціологічне опитування серед фахівців і керівників. Дослідження показало, що керівники і фахівці в більшості випадків найбільш завантажені в перші 3 години робочого дня (рис. 1). Цю закономірність необхідно брати до уваги при організації та розподілі робіт, плануванні перерв.

Одна зі складових кадрового потенціалу підприємств — це творчий потенціал працівників. Кожна нормально розвинута людина має комплекс особливостей, пам'ять, мислення, волю, розум і т. д. Однак творчий потенціал — це не просто сукупність особистісних здібностей людини. Тільки за певного розвитку, взаємозв'язку, напруженості й спрямованості до конкретної мети, що має суспільне значення, людина може більшою чи меншою мірою формувати нові можливості в розвитку своєї діяльності. Рівень освіти працівників підприємства досить високий: відсоткове співвідношення робітників, що мають неповну середню освіту і середню технічну освіту відповідає 5% до 23%; у середовищі фахівців із середньою спеціальною і вищою освітою — 42% до 56%. Дані аналізу свідчать про наявність необхідного професійного кваліфікаційного потенціалу.

Водночас проведене дослідження зафіксувало надзвичайно низьку активність працівників в інноваційній діяльності. При цьому 25% працівників вважає, що розробка й обговорення інноваційних планів — справа адміністрації, 42% — взагалі не беруть участі в обговоренні таких планів. Отже, творчий потенціал використовується далеко не повністю, в той час як його інтенсифікація — головний резерв ринкової економіки [6, с. 72].

За відсутності необхідних умов для стимулювання використання мотиваційного потенціалу може бути недостатнім або взагалі невикористаним. При дослідженні мотиваційного потенціалу промислових підприємств було проведено соціологічне дослідження у формі анкетування і тестування. Об'єктом дослідження був обраний промислово-виробничий персонал різних

промислових підприємств (вибіркова сукупність сформована з 370 чоловік. За допомогою анкетного опитування досліджена така важлива соціально-економічна складова кадрового процесу, як задоволеність працею. Окремі показники мотивації наведені в таблиці 3.

Домінуюче значення оплати праці в системі мотиваційного механізму можна пояснити складним фінансово-економічним становищем в Україні, відсутністю коштів для стимулювання працівників, низьким рівнем їхнього матеріального забезпечення.

Відповідаючи на питання: "Що вам більше всього не подобається в роботі?", переважна більшість працівників назвала низьку заробітну плату. Найчастіше на підприємствах недооцінюють важливість психологічних і моральних аспектів при дослідженні мотиваційного потенціалу, віддаючи перевагу факторам матеріального змісту. Психологічні фактори визначають формування рівня свідомості, орієнтації і життєвих цінностей людей. Психологічний стан працівників може сприятливо впливати на трудову наснагу, викликати захоплення роботою, чи навпаки — розчарування, незадоволеність, втому та ін. Психологічні фактори знаходять своє відображення у таких матеріальних умовах виробничих процесів, як стан забезпеченості й рівень модернізації техніки та устатку-

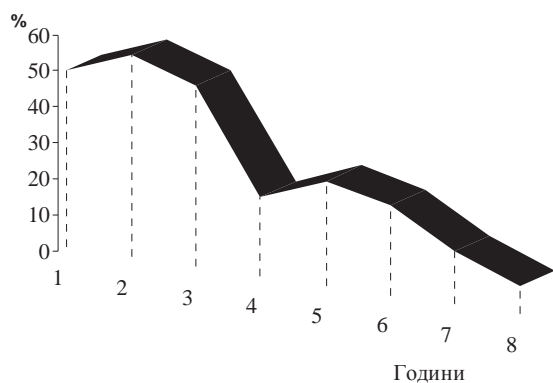


Рис. 1. Інтенсивність завантаженості роботою фахівців і керівників

вання, норми санітарно-гігієнічних умов праці, естетики виробництва, зручність робочого місця та ін. Так, наприклад, шляхом регулювання шуму і світла віддача кадрового внеску збільшується на 25%, а за підтримки оптимального рівня вологості й температури — відповідно, в 2—3 рази.

При дослідженні мотиваційного потенціалу працівників важливо також враховувати статеві та вікові структури мотивів у колективі. Так, було виявлене значення важливості мотивів для чоловіків і жінок (табл. 4).

Як видно з таблиці, жінки віддали перевагу заробітній платі, дружнім стосункам між співробітниками, професії, відпустці, а чоловіки — відповідно підвищенню кваліфікації, заробітній платі, самостійності та незалежності в роботі, найбільш повному використанню здібностей і вмінь.

Таблиця 3. Стан мотиваційного потенціалу промислово-виробничого персоналу підприємств

Показники мотивації	Найбільш важливі показники мотивації (N = 370)
1. Добрий заробіток, що регулярно виплачується	160
2. Дружні стосунки зі співробітниками	136
3. Одержання відпустки в зручний час	109
4. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	107
5. Інтерес до професії	102
6. Впевненість у забезпеченні роботою	107
7. Суспільне значення, можливість відчувати свою корисність	83
8. Самостійність і незалежність у роботі	77
9. Найбільш повне використання своїх здібностей, вмінь	68
10. Участь в управлінні виробництвом	62
11. Гарантована забезпеченість робочого місця	47
12. Одержання житла і поліпшення житлових умов праці	41
13. Забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці	30
14. Можливість бути власником	14

При дослідженні мотиваційного потенціалу залежно від віку отримані наступні дані і виявлено, що у працівників до 40 років спостерігається активне прагнення до поліпшення стилю і методів своєї роботи, а з наближенням до пенсійного віку ця активність знижується. Разом із віком змінюється й готовність до виконання службових обов'язків. В опитаних до 40 років вона виявлена в 60%, від 41 до 60 років — у 50%, а після 50 років — у 16%. Це можна пояснити зміною стану здоров'я людей, суб'єктивних інтересів [7, с. 39].

Проведений аналіз кадрового потенціалу промислових підприємств показав, що ситуація, яка склалася у сфері праці, вийшла з-під контролю керівництва підприємств. Практично на всіх підприємствах погіршуються як кількісні характеристики, так і якість кадрового потенціалу. Підприємства практично не займаються проблемами кадрового потенціалу.

Для дослідження процесів, що відбуваються в структурі кадрового потенціалу, розглянуто її якісні та кількісні характеристики: галузевий перерозподіл зайнятих; демографічні параметри (статеві, вікові структури); професійно-кваліфікаційні параметри. Зміна чисельності й частки окремих категорій і професійних груп працівників обумовлюється, насамперед, структурними перетвореннями, які відбуваються в економіці. Це, з одного боку, веде до закриття чи переорієнтування ряду підприємств і, як на-

слідок, до звільнення чи переорієнтації зайнятих на них, а з іншого боку — до утворення нових галузей виробництва. Причинами, що викликають міжгалузеве переміщення робочої сили, є: зміна обсягів виробництва промислової продукції в Україні; криза неплатежів; хронічна заборгованість із заробітної плати та її низький рівень; значні галузеві розбіжності в рівні оплати праці; значні масштаби безробіття та неповної зайнятості.

Вікова структура кадрового потенціалу України змінюється відносно повільними темпами, однак тут спостерігаються дві тенденції. По-перше, серед зайнятого населення знижується частка молоді до 25 років. Ця тенденція — результат, з одного боку, підвищення загального рівня освіти і збільшення тривалості часу навчання, з іншого — небажання молодих людей працювати у сфері матеріального виробництва, особливо на підприємствах державної форми власності. По-друге, у міру розвитку ринкових відносин люди, які досягли пенсійного віку, не поспішають звільнятися з роботи. У результаті середній вік зайнятих у сфері матеріального виробництва підвищується.

Щоб вирішувати стратегічні завдання, підприємству слід вчасно проводити оцінку й аналіз кадрового потенціалу. Для визначення кадрового потенціалу підприємства необхідно виділити показники, що характеризують всі його аспекти. Об'єктивно ви-

міряти трудовий потенціал підприємства можна лише за допомогою системи показників, до числа яких необхідно включити не тільки кількісні, але й якісні показники. Брак кількісних оцінок і їхня низька ефективність при здійсненні управління трудовим потенціалом вимагають застосування якісних показників.

Одним із найважливіших питань при проведенні оцінки кадрового потенціалу є вибір методів дослідження. Практика застосування методів економіко-статистичного моделювання показує, що таку оцінку можна проводити шляхом побудови й аналізу факторних і кореляційно-регресійних моделей. Таким чином, математико-статистичні методи, серед яких виділяються кореляційний аналіз, метод головних компонент, факторний аналіз, а також інші можуть найбільш точно і повно розкрити сутність та природу кадрового потенціалу підприємства.

## Література:

1. Герасимчук В.І. Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення) / В.І. Герасимчук; НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К., 2005. — 503 с.
2. Інформаційний бюлетень Державного комітету статистики України, № 4/5. — К., 2007.
3. Методичні рекомендації щодо визначення робочих місць / Людина і праця. — 2007. — № 11. — С. 12.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова. — К.: Знання-Прес, 2006. — 313 с.
5. Богиня Д.П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах, Україна: аспекти праці / Д.П. Богиня, — 2007. — № 3. — С. 3—10.
6. Каленюк І.С. Деякі проблеми організації та фінансування професійної підготовки кадрів Україна: аспекти праці / І.С. Каленюк — 2006. — № 8. — С. 14—17.
7. Дзямулич М.І. Механізм відтворення робочої сили в аспекті ринкових трансформацій / М.І. Дзямулич: Зб. наук. праць ДНУ "Економіка: проблеми теорії та практики". — Донецьк: Вид. ДНУ. — 2007. — Вип. 125. — С. 73—84.
8. Левчук Н.М. Демографічні втрати як деструктивний чинник формування трудового потенціалу / Н.М. Левчук // Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку. — Ч. 1. — Хмельницький: ТУП, 2005. — 80 с.
9. Діба М.І. Регулювання відтворення робочої сили в перехідній економіці / М.І. Діба: Міжвід. наук. зб. "Проблеми формування ринкової економіки". Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: Проблеми теорії та практики. — К., 2007. — С. 201—203.

Таблиця 4. Структура мотивів з урахуванням статевих ознак працівників

Мотиви	Питома вага позитивних відповідей за статтю, %	
	Чоловіки (N = 310)	Жінки (N = 205)
Добрий, регулярно виплачуваний заробіток	39,2	50,9
Дружні стосунки між співробітниками	27,7	45,8
Надання відпустки в зручний час	22,6	40,5
Інтерес до професії	22,6	42,6
Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня	43	23,6
Впевненість у забезпеченні роботою	30,9	40,5
Суспільне визнання, можливість відчувати корисність	43	17,5
Самостійність і незалежність у роботі	37,3	22,1
Найбільш повне використання своїх можливостей	33,9	17,5
Участь в управлінні виробництвом	19,4	14,3
Гарантоване забезпечення робочим місцем	13,8	14,3
Одержання житла і поліпшення житлових умов	16,7	12,2
Забезпечення нормальних санітарно-гігієнічних умов	8,3	10,5
Можливість бути власником	14,4	8,8