

його керівництвом. Наявність стійкої професійної психологічної культури є однією з найважливіших складових управління в державному управлінні.

Формування професійної психологічної культури має особливості, а також такі обов'язкові складові, як навчальна мотивація, соціальне середовище, рівень професійної підготовки викладачів, технологія та методи навчання майбутніх менеджерів нового покоління, які необхідні на ринку праці вже зараз.

ЛІТЕРАТУРА

1. Улунова Г. Є. Професійна психологічна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2013. № 38. С. 238-243.
2. Гришина Е. Н. Становление психологической культуры государственного служащего средствами развивающих игр : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. Москва, 2001. 207 с.
3. Климов Е.А. Основы психологии : учеб. для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1997. 295 с.
4. Сорокин П. Система социологии : в 2 т. Сыктывкар : Социология, 1991. Т. 1 : Социальная аналитика. Ч. 1, 2. 187 с.
5. Митина Л. М. Учитель как личность и профессионал : психологические проблемы. Москва, 1994. 216 с.
6. Бордовская Н. В., А. А. Реан. Педагогика : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 304 с.

УДК 005.95:331.2:621

DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-22>

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДУВАННЯ

Гельман В.М., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

smsvell@yandex.ua

У статті досліджено актуальну наукову задачу щодо розвитку сучасних інструментів управління та розробки рекомендацій щодо впровадження їх у практичну діяльність підприємства машинобудування. Усебічний аналіз праці персоналу, зокрема аналіз кваліфікації, якості та кількості персоналу, HR-ключових показників ефективності надає керівництву інформацію щодо прийняття ефективних HR-рішень, є основою для побудови ефективної кадрової політики на підприємстві. Окремі HR-ключові показники ефективності проаналізовано на прикладі підприємства машинобудування ПАТ «Мотор Січ». Запропоновано використання та запровадження системи ключових показників ефективності як методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: підприємство машинобудування, управління персоналом, КПЕ, продуктивність праці, плинність кадрів, фактор абсентеїзму Бредфорда, фінансова віддача від витрат на персонал.

PRACTICAL ASPECTS OF THE ANALYSIS STAFF AND COMPENSATION THE MACHINE-BUILDING PRODUCTION ENTERPRISES

Helman V.M., PhD in Economics, Associate Professor

*Zaporizhzhia National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article tells about the actual scientific task of the development of modern management tools, it developed recommendations for their implementation in the practice of mechanical engineering. Comprehensive analysis of personnel work, in particular, the analysis of qualification, quality and quantity of personnel, HR-key performance indicators, provides management with information on effective HR-decisions, building an effective personnel policy of

the enterprise. Individual HR-key performance indicators are analyzed on the example of the machine-building enterprise of Motor Sich.

It is proposed to use and implement the system of key performance indicators as a methodological tool for assessing the effectiveness of personnel management in the enterprise.

Key words: machine-building enterprise, personnel management, KPI, labor productivity, staff turnover, Bradford absenteeism coefficient, financial return on personnel costs.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Машинобудування виступає важливою галуззю з точки зору комплексного соціально-економічного розвитку країни. У 2017 році налічувалося 4481 підприємство машинобудівного сектора, де було зайнято 358,8 тис. осіб. Через кризові та інші несприятливі дестабілізуючі фактори все частіше на підприємствах трапляються такі явища, як плинність кадрів. Для економії витрат на персонал застосовується процес «здешевлення робочої вили».

Актуальності сьогодні набувають питання всебічного аналізу праці персоналу, зокрема аналізу кваліфікації, якості та кількості персоналу, використання сучасних інструментів управління в сфері управління персоналом, зокрема використання HR-ключових показників ефективності, що сприятиме отриманню інформації щодо прийняття ефективності кадрової політики на підприємстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо застосування ключових показників ефективності розглядаються в дослідженнях вчених Каплана Р., Нортон Д. [1], Лозовицького Д. [2], Парментера Д. [3], Еккерсон У. [4], Варфоломеєва І. [5] та ін. На думку авторів, для вирішення системних проблем сучасних підприємств використання та впровадження ключових показників ефективності в галузі управлінні кадровим ресурсом підприємства – один з провідних інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни та потребує вивчення щодо ефективного застосування в менеджменті персоналу підприємствами машинобудування, з урахуванням важливості галузі в економіці країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Мета статті полягає в розробці рекомендацій щодо використання при проведенні аналізу праці персоналу HR-ключових показників ефективності для підвищення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наприклад, розглядаючи підприємство АТ «Мотор Січ», крім аналізу освітньої структури працівників (вища, середня-спеціальна, професійно-технічна, середня), ведеться статистика персоналу з наявними науковими ступенями та здійснюється відповідне матеріальне стимулювання. Так, серед працівників підприємства у 2017 році налічувалося 30 кандидатів наук.

Вікову структуру персоналу на прикладі АТ «Мотор Січ» наведено на рис.1

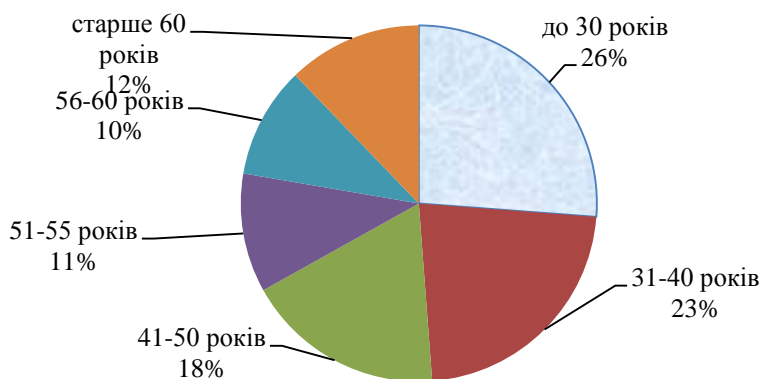


Рис.1. Вікова структура персоналу АТ «Мотор Січ», % [7]

Середній вік персоналу на підприємстві становить 42,5 роки.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких працівники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників.

В основу кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» покладено принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізацію структури та чисельності працюючих.

У 2018 році кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на оптимізацію структури персоналу, перерозподіл робітників, виходячи з реальної потреби виробництва, підвищення рівня кваліфікації працівників та спеціалістів для вертолітного виробництва [7].

Одним із методів аналізу та оцінки системи управління кадровим ресурсом і її впливу на ефективність діяльності підприємства є система ключових показників ефективності.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – система оцінки, яку застосовують для оцінки роботи усього підприємства, окремих підрозділів, конкретних працівників. Саме HR-ключові показники ефективності є потужним інструментом для управління людськими ресурсами підприємства.

Існує понад сто HR-ключових показників ефективності, серед найбільш використовуваних фінансова віддача від витрат на персонал, дохід на одного співробітника (RPE), коефіцієнт плинності персоналу, показник співвідношення витрат на оплату праці до кількості працюючих, додана вартість людського капіталу (HCVА), індекс задоволеності персоналу, фактор абсентеїзму Бредфорда, рівень залученості персоналу, показник лояльності персоналу, середній стаж безперервної роботи, оцінка повного циклу зворотного зв'язку, коефіцієнт конкурентоспроможності зарплат, час закриття вакансії, окупність інвестицій у персонал тощо. Перераховані КПЕ не обов'язково є основоположними для будь-якого підприємства. Вони визначаються залежно від типу підприємства, розміру, спеціалізації та інших критеріїв.

Наприклад, фінансову віддачу від витрат на персонал для підприємства машинобудування пропонується розраховувати за такою формулою:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{ЧД}_{\text{р}}}{\text{В}_{\text{п}}} \quad (1)$$

де:

$\Phi_{\text{в}}$ – фінансова віддача від витрат на персонал;

$\text{ЧД}_{\text{р}}$ – чистий дохід від реалізації продукції, грн;

$\text{В}_{\text{п}}$ – витрати оплати праці /витрати на персонал, грн.

Цей показник визначає, який дохід від реалізації продукції отримує підприємство на кожну гривню витрат на персонал.

Розрахунок фінансової віддачі від витрат на персонал на прикладі машинобудівного підприємства ТОВ «Мотор Січ» свідчить, що починаючи з 2015 року, цей показник має тенденцію до зниження, що взагалі є негативною тенденцією. Проте слід констатувати, що у 2017 році порівняно з 2016 роком цей показник підвищився на 12,13 % (рис.2).

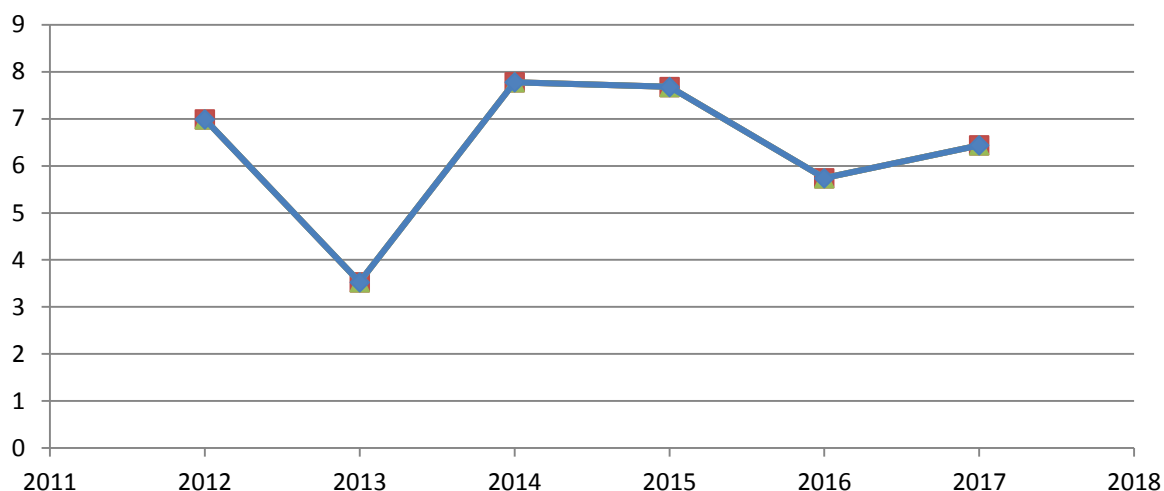


Рис.2. Фінансова віддача від витрат на оплату праці ТОВ «Мотор Січ» [7]

Фонд оплати праці за 2017 рік: 2327215,9 тис грн. У 2017 році порівняно з 2016 роком відбулося збільшення фонду оплати праці на 516542,2 грн. Фонд оплати праці змінився за рахунок збільшення окладів та тарифів.

Важливим ключовим показником ефективності персоналу є продуктивність – показник праці, який показує, скільки реалізованої продукції припадає на одного працівника.

$$П_{п} = \frac{Д}{Ч_{п}} \quad (2)$$

де:

$П_{п}$ – показник продуктивності персоналу, грн/осіб;

$Д$ – дохід від реалізації продукції, грн;

$Ч_{п}$ – чисельність працівників, осіб.

Як бачимо з розрахунків, у 2016 році показник продуктивності праці знизився. Починаючи з 2015 року, слід зазначити тенденцію до зниження кількості працюючих на підприємстві (рис.3) порівняно із збільшенням величини отриманого доходу від реалізації продукції. Але загалом тренд зміни показника продуктивності праці є зростаючим (рис.4).

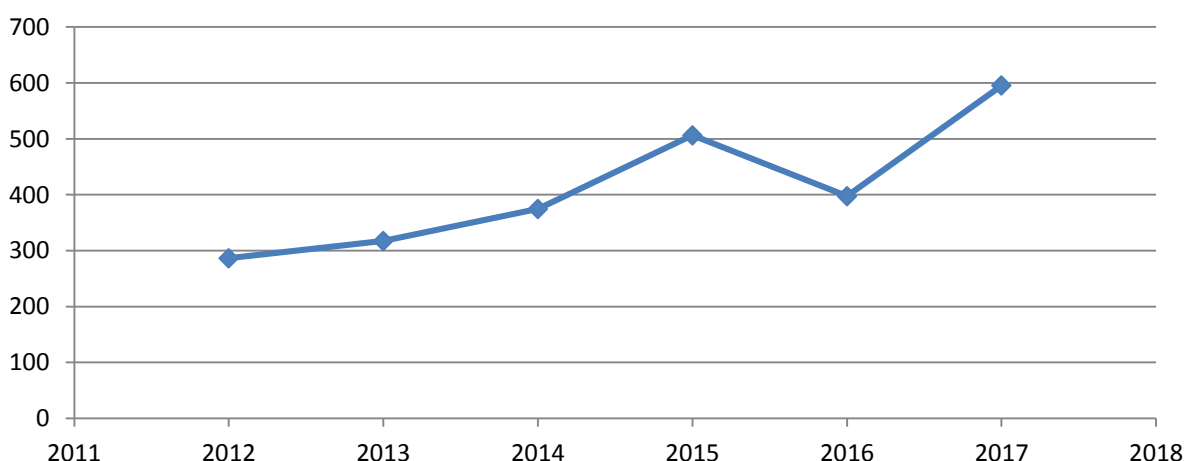


Рис.3 Динаміка продуктивності праці ТОВ «Мотор Січ» [7]

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2017 році склала 23840 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників налічує 619 осіб.

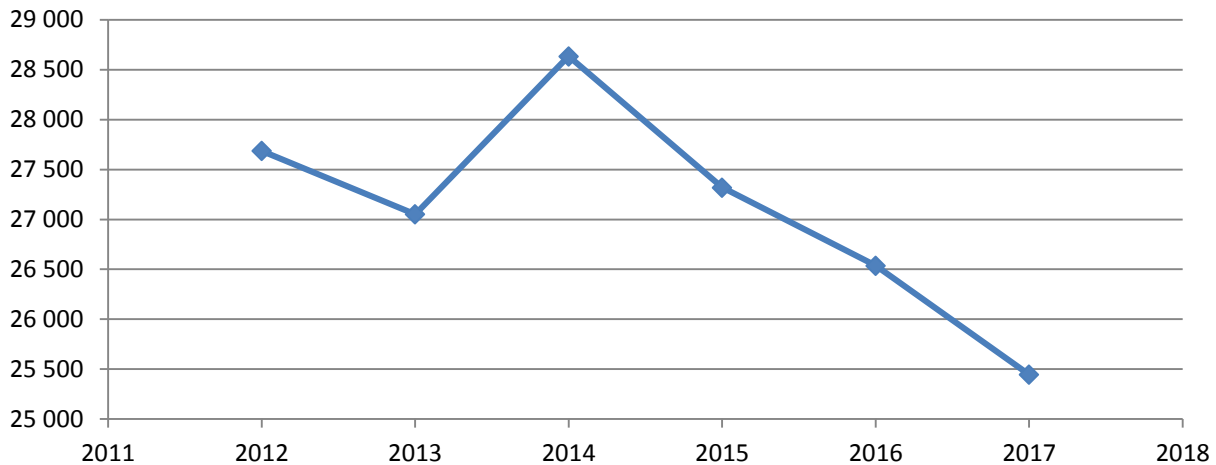


Рис.4. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Мотор Січ» [7]

Високий рівень плинності кадрів на досліджуваному підприємстві є негативною тенденцією та в перспективі може призвести до значних фінансових втрат, зниження прибутку підприємства. І це, незважаючи на постійну роботу з управління персоналом, спрямовану на підвищення кваліфікації працівників, їх навчання та перекваліфікацію для виробничих потреб.

Отримані значення показника співвідношення витрат на оплату праці до кількості працюючих у динаміці зростають (рис.5). Загалом це є позитивною тенденцією, на підприємстві наявне підвищення заробітної плати, однак при цьому слід враховувати постійне зростання індексу споживчих цін на товари та послуги протягом досліджуваного періоду.

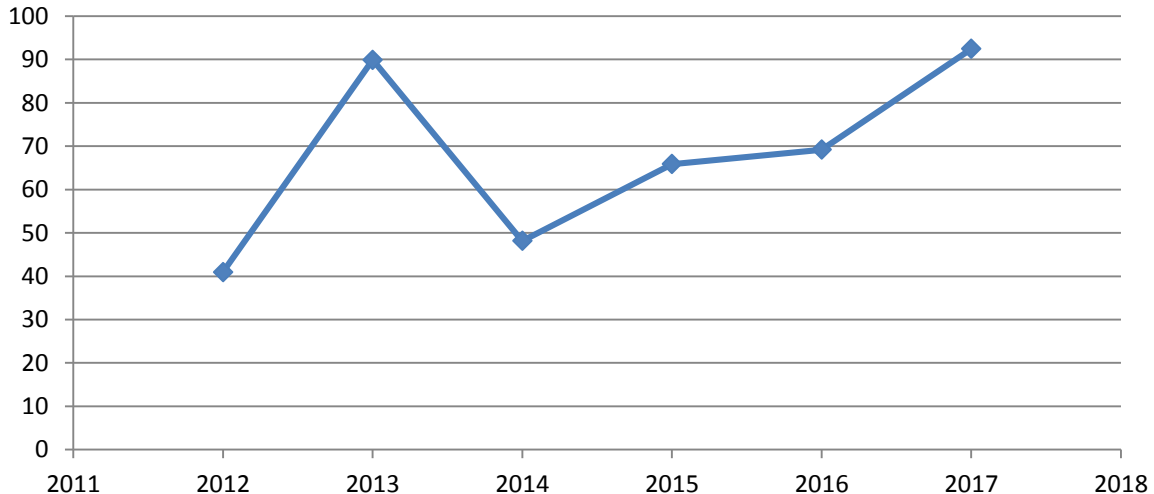


Рис. 5. Співвідношення витрат на оплату праці до кількості працюючих [7]

Рівень абсентеїзму на підприємстві перебуває на середньому рівні. Діє чітка система обліку робочого часу, прогулів на робочих місцях. Загалом на підприємстві добре розвинута соціальна та виробнича інфраструктура.

Рівень задоволеності працівників роботою нижчий за середній. Цей напрям пов'язаний із прагненням працівників до підвищення рівня заробітної плати та покращення умов праці, необхідністю підвищення мотивації працівників.

Звичайно при розробці системи КПЕ необхідно враховувати, що вартість вимірювання показника не повинна перевищувати ефекту від використання цього показника, а набір показників ефективності для кожного працівника (підрозділу) повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом.

Для збереження своїх позицій (забезпечення розвитку) у сучасних умовах розвитку економіки виробничим підприємствам, зокрема підприємствам сектора машинобудування в умовах наявності кризових явищ, потрібно мобілізувати всі наявні ресурси, насамперед – людські. До того ж ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств.

Під ключовими індикаторами успішної реалізації технології «ключових показників» розуміють попередню розробку стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення; визначення цілей підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати організації; наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності; підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління й системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності впливає на оцінку діяльності конкретного співробітника; постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльність керівництва.

Існує велика кількість систем і методів мотивації праці, деякі з них для оцінювання продуктивності і якості праці персоналу передбачають використання систем ключових показників ефективності.

Використання інтегральної оцінки надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для оперативного контролю за ключовими процесами в управлінні персоналом, оцінювати відповідність поточної діяльності підприємства стратегічним цілям та перспективи розвитку для своєчасного реагування на організаційні зміни.

ВИСНОВКИ

Отже, досліджено актуальне наукове завдання щодо розвитку сучасних інструментів управління та розробки рекомендацій щодо впровадження їх у практичну діяльність підприємства машинобудування. Запропоновано використання та запровадження системи ключових показників ефективності як методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.

Перспективою подальших досліджень є розробка та використання інтегрального показника ефективності управління персоналом на базі системи одиничних та групових ключових показників ефективності, які враховують специфіку та стратегічні цілі промислового підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Москва: Олимп Бизнес, 2003. 342 с.
2. Лозовицький Д. Збалансована система ключових показників та облік витрат за ланцюгом створення вартості у підприємствах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2009. № 1. С.160-168.
3. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 174 с.
4. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 258 с.
5. Варфоломеева И. Как разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI). URL: <<http://vip.1kadry.ru/#/document/130/50487>>
6. Державна служба статистики в Україні. Офіційний сайт. URL: <<http://ukrstat.gov.ua>>
7. Регулярна інформація. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/reg_inform/>
8. Гельман В.М. 2017. Метод оцінки ключових показників ефективності в управлінні кадровим ресурсом підприємства: науково-методичні засади. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2018. № 3 (39). С.7-11.