

Магістр 1 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ НЕПОВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Анотація. Розглянуто основні техніко-економічні показники та діючу на підприємстві систему управління персоналом. На основі проведеного аналізу виявлено недоліки існуючої системи управління. З метою вдосконалення системи управління цеху запропоновано нову форму організації роботи та оплати праці робітників.

Аннотация. Рассмотрены основные технико-экономические показатели и действующая на предприятии система управления персоналом. На основе проведенного анализа выявлены недостатки существующей системы управления. С целью усовершенствования системы управления цехом предложена новая форма организации работы и оплаты труда рабочих.

Annotation. The main technical and economic indicators and the current personnel management system have been studied. Based on the analysis, weaknesses of the current personnel management system have been revealed. In order to improve workshop management a new form of organization of work and wages of workers has been proposed.

Ключові слова: система управління, персонал, бригада, коефіцієнт трудової участі, неповна зайнятість.

Менеджмент персоналу є не тільки областю наукових досліджень теоретиків і практиків, а й соціальної технологією, яка є сполучним елементом між теорією і практикою. Основним завданням менеджменту персоналу є забезпечення цілеспрямованого впливу на керований об'єкт із метою підтримки рівноваги та забезпечення розвитку [1]. Методи організації системи управління персоналом значною мірою залежать від умов, в яких працює підприємство. Особливо це актуально в кризових ситуаціях, коли виникає необхідність виокремлення ефективних шляхів і методів управління персоналом підприємства та його окремих структур в умовах недостатнього завантаження виробництва та вимушеної зайнятості. Для забезпечення ефективної роботи система управління персоналом повинна враховувати всі особливості фінансово-економічного стану підприємства та соціально-трудова відносин у колективі [2].

Відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: Богиня Д. П., Кібанов А. Я., Пономаренко В. С., Сгоршин О. П., Гриньова В. М., М. Армстронг та інші у своїх наукових працях зробили значний внесок у розробку питань теорії та практики управління персоналом, але окремі положення потребують уточнення й доопрацювання.

Мета статті – обґрунтування організаційно-методичного підходу щодо вдосконалення системи управління персоналом в умовах неповної зайнятості на основі розробки адаптованої форми організації роботи та оплати праці робітників конкретного підприємства.

В умовах жорсткої конкуренції кожне окреме підприємство згідно з основною його метою потребує постійної уваги щодо його стійкості та життєздатності в умовах кризи. Більша половина підприємств України та Харківської регіону за результатами їх діяльності збиткові. До таких підприємств відноситься і ПАТ "Завод "Червоний жовтень". За результатами комплексного аналізу діяльності цього підприємства за останні два роки суттєво погіршилися практично всі показники. Так, обсяг реалізованої продукції зменшився вдвічі і цей процес триває [3]. Було встановлено, що на результати діяльності підприємства негативно впливали внутрішні чинники, а саме: зниження продуктивності праці; зростання собівартості продукції; зменшення величини середньої заробітної плати; вимушене скорочення персоналу; плінність кадрів; втрата кваліфікованих працівників; робота в умовах вимушеної неповної зайнятості. Всі ці фактори повинні бути враховані системою управління персоналом підприємства в цілому та структурним підрозділом зокрема.

Скорочення чисельності працюючих на підприємстві та робота в умовах вимушеної неповної зайнятості суттєво впливає на працівників. Нервозність, зміна обов'язків робітників вимагає постійного освоєння незнайомих завдань, навичок, робіт, розробка нових методів праці і це у сукупності негативно впливає на продуктивність праці. Причиною роботи в умовах вимушеної неповної зайнятості є недостатня кількість замовлень, обсяг яких не дозволяє рівномірно впродовж календарного року завантажувати виробництво, що позначається на заробітній платі робітників, викликає напругу в трудовому колективі. Закордонні менеджери при роботі в аналогічних умовах діють таким чином: певну частину робітників (тих, що мають високу кваліфікацію і значний досвід) забезпечують роботою протягом усього робочого часу, що дозволяє зберегти кадрову базу підприємства в скрутних умовах, а при поліпшенні ситуації на її основі створити новий трудовий колектив [4].

Аналізуючи ситуацію в умовах роботи підрозділу ПАТ "Завод "Червоний жовтень", слід враховувати, що робітники цеху працюють в умовах неповного робочого дня (тижня). Оплата праці робітників здійснюється за відрядно-преміальною системою оплати праці, яка на сьогоднішній день не відповідає повною мірою умовам, в яких працює підприємство. Діюча система покликана спонукати робітників до постійного нарощування випуску продукції,

точно у встановлені терміни та забезпечення належної якості продукції. Основним недоліком системи преміювання є зменшення розміру премії на незначну величину через серйозні порушення виробничої дисципліни. Такий підхід не мотивує робітника працювати без порушень термінів виконання виробничих змінних завдань та не забезпечує випуск продукції належної якості [5]. Таким чином, діюча на підприємстві система оплати праці вимагає суттєвої переробки й доопрацювання, у ході якої, перш за все, необхідно врахувати неповну зайнятість робітників та відтік із підприємства досвідчених і висококваліфікованих кадрів. За таких умов доцільним є впровадження певних змін в організацію роботи цеху, а саме: організація бригади з 15 – 16 робітників, найбільш кваліфікованих, зі значним стажем роботи на підприємстві. Провідною умовою створення такої бригади повинно стати забезпечення членів бригади роботою в безперервному режимі, а саме необхідно закріпити обладнання з такого розрахунку, щоб у будь-який час робітники могли виконати поставлені виробничі завдання. Робітники бригади повинні бути універсалами, які можуть працювати на всіх наявних ділянках

видах обладнання чи на більшості з них. Створена бригада стає самостійним підрозділом цеху і до її складу необхідно включити всіх наладчиків устаткування як найбільш кваліфікованих працівників. Включення всіх п'яти наладчиків у бригаду і забезпечення їх роботою (а тобто і заробітною платою) дозволить зберегти їх для підприємства. Повне завантаження наладчиків роботою вимагає, щоб ці робітники у вільний час від налагодження устаткування працювали як робітники-верстатники і при цьому оплата праці у бригаді була на основі відрядно-преміальної форми.

Але для здійснення преміювання пропонується спеціальна шкала, що враховує наявність в бригаді п'яти наладчиків, які певну частину робочого часу не виробляють продукцію, а забезпечують налагодження обладнання. Решта працівників, робітників-верстатників, залишається працювати на ділянках цеху на умовах неповної зайнятості. Для справедливого розподілу заробітної плати бригади пропонується застосовувати коефіцієнт трудової участі (КТУ). Час простою рекомендується оплачувати в розмірі двох третин від тарифної ставки робітника, а нарахування заробітної плати цим працівникам пропонується здійснювати за почасово-преміальною системою оплати праці, а завданням такої системи є: не допустити зниження заробітної плати робітників-верстатників при певному обсязі робіт; стимулювати виконання кожного завдання вчасно та у встановлені терміни; забезпечувати підтримку необхідного рівня трудової та виробничої дисципліни. Запропонована система оплати праці забезпечить відповідний рівень заробітної плати тільки тим робітникам, які сумлінно виконують свою роботу і не мають порушень. Оскільки режим неповного робочого часу істотно впливає на рівень трудової, виробничої дисципліни та ставлення до роботи в цілому і тому рекомендується ввести систему оцінювання роботи працівника і визначати надбавку залежно від ступеня отриманої за напрямками (шість) оцінки (таблиця).

Таблиця

Характеристика особистих і ділових якостей робітників та вагомість їх оцінок

Напрями оцінок	Ступені оцінки факторів			
	перша (0 – 10 балів)	друга (11 – 30 балів)	третья (31 – 50 балів)	четверта (51 – 70 балів)
1	2	3	4	5
Якість роботи	Часто робить помилки. Робота, як правило, є незадовільною	Переважною мірою виконує роботу на задовільному рівні	Як правило, добре виконує роботу. Мало робить помилок	Постійно відмінна якість роботи, практично немає помилок
Дотримання правил безпеки	Недбалий і байдужий, нехтує правилами безпеки. Може викликати нещасний випадок	Схильний бути недбалим, не завжди уважно ставиться до техніки безпеки	Належним чином відноситься до устаткування, матеріалів та техніки безпеки	Проявляє особливу турботу про обладнання, про безпеку інших та свою власну
Ставлення до співробітників	Не налагоджений контакт з колегами. Викликає занепокоєння інших і конфлікти	Як правило, налагоджений контакт із колегами. Може бути непоступливим	Встановлені задовільні стосунки з колегами	Працівник активно прагне до співпраці
Надійність	Потребує постійного контролю	Надійно виконує більшість завдань, але при незвичайних завданнях потрібна перевірка	Переважною мірою можна покластися, але потрібна періодична перевірка	Виконує всі інструкції сумлінно, не потребує контролю

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
Ініціативність	Потребує постійного керівництва, чекає вказівок	Під час виконання незвичайної роботи часто потребує вказівок	Ініціативний, потребує лише незначних вказівок	Не має потреби в керівництві, прагне до додаткових завдань
Знання своєї роботи	Не знає достатньою мірою всіх етапів своєї роботи	Потребує більшого обсягу знань з деяких етапів своєї роботи	Володіє задовільним знанням всіх етапів своєї роботи	Відмінно оволодів усіма етапами своєї роботи

Оцінювання робітників здійснюється менеджером ділянки один раз за квартал на основі чотирьох ступенів (бали). Крім запропонованої надбавки робітники будуть отримувати премію за якісну роботу і своєчасне виконання

виробничих завдань. Величина премії становить 50 % до суми тарифної ставки з урахуванням надбавки за результатами оцінювання, а в разі порушення виробничої дисципліни премія істотно зменшується або не нараховується зовсім.

Запропоновані зміни в організації роботи цеху та в оплаті праці робітників дозволяють зберегти найбільш кваліфікованих і перспективних працівників, а також забезпечити відповідне заохочення сумлінної праці і при цьому слід зазначити, що склад бригади змінюється. За результатами оцінювання кращі працівники можуть бути включені в бригаду і навпаки, члени бригади, які систематично мають від'ємний або найменший серед інших КТУ, можуть бути виключені із бригади. За умови поліпшення економічного стану підприємства та збільшення кількості замовлень, на відрядно-преміальну систему оплати праці поступово рекомендується перевести більшу кількість працівників. Для цього в подальшому можуть бути організовані інші бригади. У разі позитивного розвитку підприємства та збільшення кількості замовлень на відрядно-преміальну систему оплати праці будуть переведені всі працівники цеху. Такі зміни в організації роботи цеху та оплати праці його робітників можуть бути тимчасовими і доцільні для застосування у період кризового стану підприємства, що потребує удосконалення системи оплати робітників з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наук. керівн. Коюда В. О.

Література: 1. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии : учебник для студентов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Дело, 1999. – 621 с. 2. Соболев В. Г. Технологии управления персоналом предприятия / В. Г. Соболев // Управление развитием. – 2011. – № 4. – С. 22–23. 3. Гідзула А. О. Сутність процесу використання персоналу як провідного елементу системи управління підприємством / А. О. Гідзула // Управление развитием. – 2011. – № 4. – С. 249–251. 4. Афанасьев М. В. Основы менеджменту / М. В. Афанасьев, Л. Г. Шемяева, В. С. Верлока. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 484 с. 5. Гриньова В. М. Фінанси підприємства : навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 432 с. 6. Шаповалова М. А. Управление развитием кадрового потенциала организации / М. А. Шаповалова // Управление развитием. – 2008. – № 11. – С. 130–131.