

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто економічну ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Найзначущим є підвищення кваліфікаційного рівня працівників, формування позитивної атмосфери в колективі, проведення ефективної мотиваційної політики, реструктуризацію підрозділів підприємства тощо.

Ключові слова: управління, трудовий потенціал, підприємство, підвищення кваліфікації, мотиваційна політика, реструктуризація підрозділів, економічний ефект.

I. Вступ

На підставі аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві ПАТ “Запоріжстальбуд–1” можна зазначити, що за незмінних виробничих потужностей на підприємстві з року в рік скорочують чисельність персоналу і, пропорційно, обсяг виконаних робіт, тобто скорочення чисельності персоналу не компенсується зростанням продуктивності праці, а отже, знижується показник використання трудових ресурсів, виробничої потужності підприємства. Це свідчить про недоліки в організації виробництва, неспроможність власників і керівників підприємства утримати його “на плаву”, зберегти трудовий колектив.

Основною причиною такого становища підприємства є кризові явища в металургійній галузі (низький попит і рівень цін на металопродукцію на світових ринках, висока собівартість українського металу, значна технологічна відсталість підприємств українського ГМК і відсутність достатніх коштів для їх модернізації, нерозвиненість внутрішнього ринку споживання металопродукції), які привели до зменшення замовлень, розірвання договорів на проведення будівельно-монтажних робіт у цій галузі. Тому першочерговим завданням керівництва підприємства є пошук нових замовників, альтернативних шляхів для реалізації свого виробничого потенціалу, збільшення обсягів робіт. У таких умовах ведення господарської діяльності підприємство змушене раціонально використовувати свої ресурси, шукати резерви їх кращого використання. Основними ресурсами та вирішальним фактором виробництва на підприємстві є трудові ресурси [1].

Організаційні чинники відіграють синтезуючу, координуючу роль у комплексному використанні всіх факторів ефективності

праці, тому перевагу треба надати саме їм. Це пояснюється тим, що управлінські рішення, насамперед, трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх ресурсів, у тому числі й трудових, можна поліпшити економічні показники діяльності підприємства.

II. Постановка завдання

Метою статті є визначення економічної ефективності вдосконалення системи управління на підприємстві.

III. Результати

Вивчення організаційної структури та функціональних обов'язків структурних підрозділів ПАТ “Запоріжстальбуд–1” дало змогу з'ясувати, що підприємство, здійснюючи господарську діяльність, не повною мірою виконує основні функції управління підприємством: планування, організацію, мотивацію та контроль. Проблема нестабільності в забезпеченні матеріальними ресурсами, несвоєчасна оплата замовниками виконаних робіт, пошук нових замовників, що відобразилося на обсягах виробництва, негативно вплинули на кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів. Пасивна кадрова політика, відсутність системності в роботі кадрової служби, низький рівень планування персоналу, конфлікти між керівництвом і робітниками привели до неконтрольованого відтоку кадрів, зниження продуктивності праці, кваліфікаційного рівня працівників, низького рівня рентабельності.

Аналіз функціональних обов'язків персоналу відділу кадрів підприємства дав змогу визначити, що вони зводяться, переважно, до найму та звільнення робочої сили, ведення діловодства, складання статистичної звітності. Це низвело відділ кадрів до другорядного структурного підрозділу, який практично

виконує вказівки керівництва організації і замовлення керівників структурних підрозділів щодо набору робочої сили зі сторони. Водночас різними видами кадрової роботи зайняті інші підрозділи організації: ведення табельного обліку, аналіз стану трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства, контроль діяльності керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрації підприємства виконує відділ праці та заробітної плати. Роботу, пов'язану з підбором, розстановкою та використанням кадрів, виконують лінійні керівники, часто не маючи необхідних знань, часу, оскільки їх основне завдання полягає в забезпеченні своєчасного та якісного виконання виробничих завдань.

Функції відділу організації праці та заробітної плати підприємства також зводяться тільки до вирішення оперативних завдань керівників структурних підрозділів, ведення

статистичного обліку використання робочого часу та фонду заробітної плати.

Питання організації побуту, відпочинку, поліпшення соціальних умов праці на підприємстві вирішує профспілкова організація.

На підприємстві немає системи розрахунків, аналізу та планування трудових показників, чисельності персоналу, обсягів робіт, відсутня єдина система роботи з кадрами, насамперед, планування та контроль використання трудових ресурсів, система науково обґрунтованого вивчення здібностей і нахилів, професійного й посадового переміщення робітників у відповідності з їх особистими якостями, неузгоджена робота з відділом праці та заробітної плати, економічним відділом, профспілковою організацією.

Рішення щодо зміни чисельності персоналу, рівня оплати праці приймає Голова правління на нараді директорів, виходячи з оперативних даних про обсяги робіт. Структуру кадрової служби ПАТ «Запоріжстальбуд-1» подано на рис. 1.

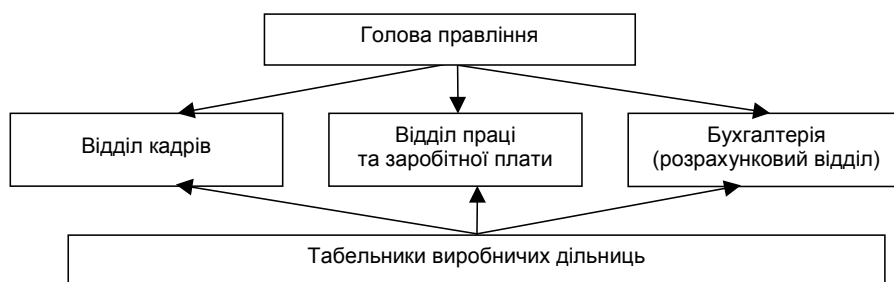


Рис. 1. Структура кадрової служби ПАТ «Запоріжстальбуд-1»

Велика роз'єднаність цих структурних підрозділів знижує ефективність роботи з кадрами, не дає змоги комплексно вирішувати завдання з формування оптимальної структури кадрів і, тим більш, ефективно їх використовувати.

Отже, відділ кадрів і відділ організації праці та заробітної плати підприємства не наділені функціями планування, організації, координування, стимулювання, не беруть участі у виробленні кадрової політики, обмежуючись поточною роботою з кадрами.

Тобто, ці структурні підрозділи використовують застарілі кадрові технології.

Враховуючи специфіку роботи підприємства, його розміри (підприємство належить до категорії великих), вищенаведений аналіз функціональних обов'язків підрозділів кадрової служби, пропонуємо створити єдину сучасну кадрову службу, яка підпорядковується директору з управління персоналом. Удосконалену структуру кадрової служби підприємства подано на рис. 2.

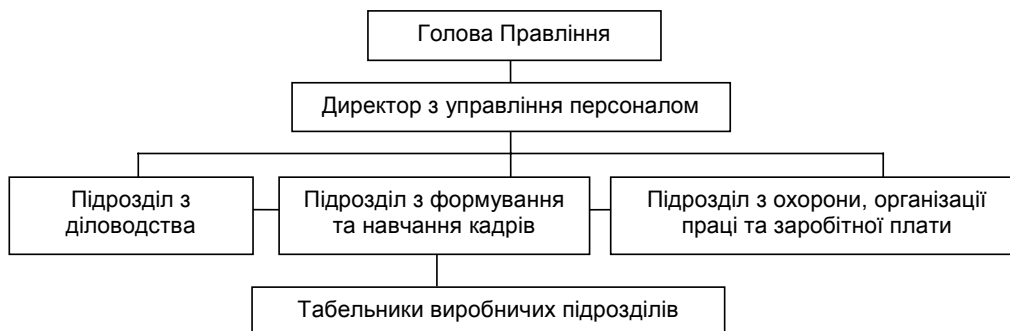


Рис. 2. Вдосконалена структура кадрової служби ПАТ «Запоріжстальбуд-1»

Основними завданнями кадрової служби персоналу підприємства повинні бути:

- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;
- оцінка кваліфікації і професійно важливих якостей;
- поліпшення якісного складу персоналу підприємства;
- створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- організація навчання і розвитку персоналу із застосуванням методів діагностики й оцінювання ефективності персоналу;

- формування кадрового резерву;
- організація системи пільг і компенсацій;
- підтримка соціально-психологічного клімату забезпечення соціальної рівноваги;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки;
- формування корпоративної культури;
- оформлення трудових стосунків, розробка штатного розкладу.

Треба зазначити, що кваліфікаційний рівень персоналу відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, охорони праці дасть змогу ефективно виконувати зазначені завдання.

Відповідно до основних завдань кадрової служби необхідно привести у відповідність функціональні обов'язки її підрозділів. Функціональні обов'язки зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

Функціональні обов'язки вдосконаленої кадрової служби

| № з/п | Підрозділ кадрової служби | Функціональні обов'язки |
|-------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Директор з управління персоналом | <ol style="list-style-type: none"> 1. Координує і узгоджує роботу підлеглих підрозділів відповідно до кадрової стратегії підприємства. 2. Очолює роботу з комплектування підприємства кадрами робітників і службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства. 3. Організовує розробку прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення. 4. Бере участь у розробці кадрової політики й кадрової стратегії підприємства. 5. Здійснює роботу з підбору, відбору й розстановки кадрів на підставі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства. 6. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії. 7. Організовує проведення атестації працівників підприємства, її методичне та інформаційне забезпечення, бере участь в аналізі результатів атестації, розробці заходів щодо реалізації рішень атестаційних комісій, визначає коло фахівців, які підлягають повторній атестації. 8. Забезпечує соціальні гарантії працівників щодо зайнятості, дотримання порядку працевлаштування і перенавчання вивільнених працівників, надання їм встановлених пільг і компенсацій. 9. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції щодо її поліпшення. 10. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналіз причин плинності, розробляє заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролює їх виконання |
| 2 | Підрозділ діловодства | <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює облік і реєстрацію надходження документів щодо особового складу, контролює за їх виконанням, насамперед виконання наказів і розпоряджень по кадрах. 2. Організовує документообіг для забезпечення оперативного й чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва щодо всіх напрямів роботи з кадрами. 3. Готує документи з кадрів для передачі в архів на зберігання. 4. Здійснює механізацію, автоматизацію і комп'ютерну обробку даних з особового складу |
| 3 | Підрозділ з формування та навчання кадрів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює облік особового складу установи та її підрозділів. 2. Готує звіти та необхідні довідки про переведення кадрів, розробляє та виготовляє необхідні форми та бланки для цього. 3. Здійснює облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву. 4. Здійснює механізацію, автоматизацію та комп'ютерну обробку даних з особового складу. 5. Розробляє плани комплектування кадрів відповідно до програми розвитку підприємства. 6. Вивчає рух кадрів, аналізує плинність кадрів, розробляє заходи щодо її усунення. 7. Аналізує склад, ділові якості фахівців підприємства з метою їх раціонального використання. 8. Створює умови для підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня фахівців. 9. Організовує контроль за станом трудової дисципліни й правил внутрішнього трудового розпорядку |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 4 | Підрозділ з охорони, організації праці та заробітної платні | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробляє плани праці й заробітної платні підприємства та його підрозділів, плани підвищення продуктивності праці й удосконалення його організації. 2. Розробляє і проводить заходи щодо: <ul style="list-style-type: none"> – розвитку колективних форм організації й оплати праці; – поліпшення використання робочого часу; – підвищення кваліфікації і мобільності кадрів; – удосконалення організації й обслуговування робочих місць, прийомів і методів праці. 3. Визначає економічну ефективність впровадження заходів щодо організації праці. 4. Формує стратегії управління персоналом, що включає: <ul style="list-style-type: none"> – визначення цілей управління персоналом (досягнення економічних показників, досягнення соціальних показників, установа балансу економічних і соціальних показників). 5. Працює над удосконаленням управління та його організаційних структур: <ul style="list-style-type: none"> – визначення змісту робіт на кожному робочому місці; – створення більш сприятливих умов праці; – визначення принципів і розробка чіткої системи оплати праці; – оперативний контроль за роботою персоналу. 6. Розробляє штатні розклади, посадові інструкції і положення про структурні підрозділи підприємства. 7. Проводить роботи з вивчення й аналізу трудових процесів, організаційних структур управління, умов праці на підприємстві і виявляє резерви росту продуктивності праці. 8. Бере участь у розгляді проектів розширення і реконструкції підприємства з питань забезпечення організації праці й управління виробництвом |
| 5 | Табельники виробничих підрозділів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ведуть табельний облік працівників виробничих підрозділів 2. Здійснюють контроль за явкою на роботу, запізненнями і нез'явленнями. 3. Працюють з документацією |

Єдина кадрова служба на підприємстві створюється на основі персоналу відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, охорони праці, табельників виробничих дільниць.

Переорієнтація роботи кадрової служби на сучасні методи роботи, розширення функціональних обов'язків її підрозділів є передумовою для розробки програми з управління продуктивністю праці. Управління продуктивністю – це процес, що припускає стратегічне й оперативне планування та постійний контроль за ефективним використанням методів існуючої системи підвищення продуктивності [2].

У межах програми підвищення продуктивності організація та її керівництво повинні визначити цілі й проблеми, а також розробити плани й програми з удосконалення організації. До розробки та реалізації програми з управління продуктивністю праці підприємству слід залучити висококваліфікованих спеціалістів у галузі економіки праці, які мають широкі погляди та бачення перспективи розвитку. Такі спеціалісти є на підприємстві.

Програма управління продуктивністю праці повинна бути побудована за такими етапами:

1) вимірювання й оцінювання досягнутого рівня продуктивності праці на підприємстві загалом і за окремими видами праці зокрема;

2) пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінювання;

3) розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни й заходи щодо їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний

економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;

4) розробка системи мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;

6) вимірювання і оцінювання реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Розробка програми з управління продуктивністю праці надасть такі переваги:

- зростання інформованості робітників та керівництва про чинники, що впливають на продуктивність;
- створення зв'язку між наявними методами обліку, вимірюванням продуктивності та регулярним контролем за результатами діяльності;
- встановлення нових конкурентних стандартів і норм;
- стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці;
- більш широке й свідоме використання персоналом методів і техніки підвищення продуктивності праці.

На першому етапі необхідно забезпечити точність, достовірність і порівнюваність показників продуктивності праці. Для цього правильно обирається метод вимірювання показників відповідно до виду та структури виробництва, номенклатури й асортименту продукції чи послуг, враховувати вплив інфляційних процесів. Від правильного виконання першого етапу залежить успішність всієї програми.

Пошук і аналіз резервів має здійснюватися на основі співставлення інформації, отримана при вимірюванні й оцінюванні вже

досягнутого результату. На цьому етапі виконання програми з управління продуктивністю праці слід ретельно вивчити чинники, які вплинули на її рівень.

При розробці плану використання резервів підвищення продуктивності праці треба визначити конкретні цілі та узгодити їх із завданнями програми. Цілі повинні бути чіткими й узгодженими в часі. На цьому етапі розробки й виконання програми треба визначити критерії результативності програми, провести підрахунок економічного ефекту від впроваджуваних заходів.

При розробці системи мотивації необхідно дотримуватися таких принципів: простота й доступність, інформативність, прозорість і справедливість, комплексність матеріальних і нематеріальних заходів, диференціація та відсутність "зрівнялівки", наявність зворотнього зв'язку, забезпеченості заходів фінансовими ресурсами [3].

Під час контролю за реалізацією впроваджуваних заходів своєчасно виявляти й вирішувати можливі проблеми. При порівнянні фактичних і заданих показників продуктивності праці, визначити масштаби відхилень і приймати рішення щодо регулювання системи.

Завершальний етап виконання програми з управління продуктивністю праці, який передбачає вимірювання й оцінювання реального впливу заходів, дасть змогу визначити найефективніші напрями роботи щодо підвищення продуктивності. Тому на цьому етапі, як і на першому, необхідно забезпечити достовірність і порівнюваність розрахованих показників.

Отже, на основі зазначених етапів розробки програми, визначимо основні напрями програми з управління продуктивністю праці ПАТ "Запоріжстальбуд – 1".

Основними завданнями складання програми є:

- ефективне використання трудових ресурсів;
- мінімізація витрат виробництва;
- зростання рентабельності й конкурентоспроможності підприємства.

1. Вимір та оцінка досягнутого рівня продуктивності праці:

а) розробити систему показників для оцінювання та планування рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами (показники чисельності персоналу за категоріями, професійно-кваліфікаційним рівнем, використання фонду робочого часу), продуктивності праці;

б) провести у виробничих підрозділах вивчення витрат робочого часу методом хронометражного фотографування робочого дня.

2. Обробка та аналіз отриманої інформації, планування основних показників, вивчення чинників, які впливають на рівень продуктивності праці.

3. Розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці. Для досягнення запланованого рівня показників продуктивності праці запровадити такі заходи:

а) на основі планової трудомісткості визначити необхідну чисельність робітників основної діяльності;

б) встановити оптимальну чисельність і структуру виробничого та керівного персоналу підприємства. На основі розрахованої чисельності працівників основної діяльності провести реструктуризацію виробничих ділянок із вивільненням керівного складу шляхом переведення на інші посади та робітників невідповідної кваліфікації шляхом переведення до категорії працівників непромислового персоналу або абсолютного вивільнення;

в) підвищення кваліфікаційного рівня робітників до середнього рівня складності виконуваних робіт, тобто, до середнього розряду 4,6;

г) скорочення непродуктивних цілоденних втрат робочого часу за рахунок зменшення прогулів, відпусток із дозволу адміністрації. Скорочення внутризмінних простоїв шляхом підвищення інтенсивності праці робітників, рівня трудової дисципліни. Встановити ефективний фонд робочого часу одного працівника на 2015 р. 1760 год (220 робочих днів, тривалість робочої зміни 8 год);

д) скорочення плінності кадрів за рахунок впровадження мотиваційних заходів:

- розробка принципів корпоративної та організаційної культури;
- розробка заходів з профілактики та запобігання конфліктів;

е) зниження витрат на персонал за рахунок оптимізації чисельності персоналу.

4. Контроль за виконанням пунктів програми веде директор служби управління персоналом, начальники виробничих ділянок, технічний директор, директори з виробництва та монтажу.

Проведення розрахунків для аналізу рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, використання фонду робочого часу, фонду заробітної плати, показників продуктивності праці без програмного забезпечення потребують залучення 3 працівників.

Упровадження програмного забезпечення на підприємстві ПАТ "Запоріжстальбуд – 1" дасть змогу:

- зменшити трудомісткість процесу;
- зменшити чисельність осіб, задіяних у розрахунках;
- збільшити вірогідність інформації;
- використовувати інформацію у режимі реального часу;
- мінімізувати ступінь ризику, пов'язаного із втратою інформації;
- підвищити оперативність контролю;
- скоротити витрати робочого часу, пов'язаного з документообігом (підвищення продуктивності праці: ефективне використання робочого часу й виконання більшого обсягу робіт);
- отримати інструментарій для прийняття якісних управлінських рішень;
- підвищити рівень професійної підготовки персоналу.

Розрахунок ефективності впровадження запропонованих рекомендацій:

1. Вдосконалення структури кадрової служби. Розраховуємо економічний ефект від

впроваджуваного заходу. Для цього визначимо витрати на персонал кадрової служби до та після проведення структурних змін і занесемо їх у табл. 2.

Таблиця 2

Витрати на персонал кадрової служби ПАТ “Запоріжстальбуд – 1”

| До проведення змін | | | Після проведених змін | | |
|---|---------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Посада | Кількість штатних одиниць | Середня заробітна плата за місяць за посадами, тис. грн | Посада | Кількість штатних одиниць | Середня заробітна плата за місяць за посадами, тис. грн |
| Начальник відділу кадрів | 1 | 4,7 | Директор кадрової служби | 1 | 9,5 |
| Інспектор відділу кадрів | 2 | 6,2 | Діловод кадрової служби | 2 | 4,27 |
| Начальник відділу праці та заробітної плати | 1 | 4,7 | Інспектор з формування та навчання кадрів | 2 | 6,2 |
| Інженер з праці | 1 | 3,1 | Табельник | 3 | 4,6 |
| Технік з праці | 1 | 2,03 | Економіст з праці та заробітної плати | 1 | 4,2 |
| Табельник | 18 | 27,6 | Інженер з праці | 1 | 3,1 |
| Начальник відділу охорони праці | 1 | 5,0 | Технік з праці | 1 | 2,03 |
| Інспектор з охорони праці | 2 | 7,2 | Інспектор з охорони праці | 2 | 7,2 |
| Усього | 29 | 60,53 | | 13 | 41,1 |

Розраховуємо економічний ефект (Е) від упровадження нової кадрової служби:

$$E = (41,1 - 60,53) \times 12_{\text{міс.}} = 233,16 \text{ тис. грн}$$

Отже, при зміні структури кадрової служби відбулось відносно вивільнення 16 працівників. При цьому скоротити річний ФОП служби на 233,16 тис. грн (32,1%).

2. Розраховуємо витрати на запропоновані в програмі з управління продуктивністю праці заходи з підвищення продуктивності праці:

а) витрати на розробку й упровадження програмного забезпечення.

Формування бази даних, проведення розрахунків для аналізу рівня забезпеченості трудовими ресурсами, використання фонду робочого часу, фонду заробітної плати, показників продуктивності праці потребують використання праці 3 працівників. На підприємстві є 2 співробітники на посадах: технік з праці, старший табельник, третього працівника необхідно залучати зі сторони. Введення програмного забезпечення знижує витрати робочого часу на проведення розрахунків на 35%.

За розробку програми Положенням колективного договору на 2012–2013 рр. передбачена премія за виконання особливо важливого завдання:

- програмісту – 2,5 тис. грн;
- економісту з праці та заробітної плати – 2,5 тис. грн;
- придбання додатково клієнтської ліцензії програми “1С. Підприємство” на 5 робочих місць – 5,0 тис. грн.

Разом: 10,0 тис. грн.

Розраховуємо економію фонду робочого часу та заробітної плати після впровадження програмного забезпечення:

$ФРЧ_{\text{рік}} = 3 \times 1658 = 4974,0$ тис. грн – фонд робочого часу 3-х працівників;

$ДФРЧ_{\text{рік}} = 3 \times 1658 \text{ годин} \times 0,35 = 1740,9$ год – зменшення фонду робочого часу;

$ДЧ = 1740,9 / 1658 = 1$ працівник – зменшення чисельності персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників становить 2,03 тис. грн, середньорічна – 24,36 тис. грн;

$$E = 24,36 - 10,0 = 14,36 \text{ тис. грн};$$

$$EE = 14,36 / 10,0 = 1,43;$$

б) розраховуємо необхідну кількість робітників за запланованим рівнем трудомісткості робіт 11,0 год на тис. грн при незмінному обсязі робіт:

$ФРЧ_{\text{план}} = T_{\text{план}} \times Q_{\text{план}} = 11,0 \times 77224,23 = 850000$ год – плановий фонд робочого часу всіх працівників;

$$Ч_{\text{план}} = 850000 / 1760 = 483 \text{ працівники};$$

в) реструктуризація виробничих дільниць.

На підставі вищенаведених розрахунків оптимальної чисельності працівників основної діяльності запропоновано на базі 18 дільниць створити 6 з вивільненням лінійних керівників шляхом переведення їх нижчі керівні посади та робочі спеціальності. Результатом проведення реструктуризаційних заходів є вивільнення 12 начальників та виконробів дільниць, 12 старших майстрів, 30 майстрів. Загальне вивільнення керівників становить 54 працівники.

Вивільнення керівного складу виробничих дільниць здійснюється шляхом переведення на інші робочі місця. Таким чином, кількість працівників виробничих дільниць скорочується ще на 54 особи, а абсолютне вивільнення працівників основної діяльності становить 265 працівників (211+54).

При скороченні працівників необхідно провести повний розрахунок: виплатити компенсацію за невикористані дні відпустки, всю зароблену заробітну плату й вихідну допомогу в

розмірі не менше середньомісячного заробітку. Вихідна допомога, згідно з чинним законодавством, виплачується у розмірі середньомісячної заробітної плати за останні 2 місяці і становить 2,8 тис. грн. Коефіцієнт невикористаних відпусток на підприємстві становить 0,15.

Розрахуємо витрати підприємства на компенсаційні виплати при вивільненні працівників:

$$265 \times 2,8 + (265 \times 2,8) \cdot 0,15 = 853,3 \text{ тис. грн.}$$

Вивільнення працівників відбуватиметься за умов попередження за 2 місяці й поступово, тому витрати підприємство буде нести протягом року.

При вивільненні працівників підприємство скорочує витрати не тільки на ФОП, а й на виплати у Фонд соціального страхування. Нарахування на заробітну плату єдиного соціального внеску у Фонд соціального страхування здійснюється за ставкою 37,58% (клас професійного ризику підприємства – 29).

Отже, визначимо економію ФОП та нарахувань на заробітну плату у зв'язку з абсолютним вивільненням працівників.

Середня заробітна плата працівників виробничих дільниць у 2013 р. – 2,8 тис. грн, керівників – 4,86 тис. грн;

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{рік роб.}} = 265 \times 2,8 \text{ тис. грн} \times 12_{\text{міс.}} = 8904,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{рік кер.}} = 54 \times 4,86 \times 12 = 3153,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЄСВ}_{\text{рік роб.}} = 8904,0 \text{ тис. грн} \times 37,58\% = 3346,12 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЄСВ}_{\text{рік кер.}} = 3153,6 \times 37,58\% = 1185,12 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект та ефективність від впровадження цього заходу становить:

$$E = 8904,0 + 3153,6 + 3346,12 + 1185,12 - 853,3 = 15735,54 \text{ тис. грн.}$$

$$EE = 15735,54 / 853,3 = 18,44.$$

Для наочності проведеного заходу занесемо дані в табл. 3;

Таблиця 3

Розрахунок економії витрат на персонал ПАТ "Запоріжстальбуд – 1"

| Категорія працівників | Чисельність персоналу, осіб | | Вивільнення працівників, осіб | | Середньомісячна заробітна плата, тис. грн | Економія ФОП, тис. грн | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------------|-----------|---|------------------------|------------------|
| | Базова, 2013 р. | Планова, 2015 р. | Відносне | Абсолютне | | за місяць, тис. грн | за рік, тис. грн |
| Начальник дільниці, виконроб | 18 | 6 | -12 | | 6,7 | -80,4 | -964,8 |
| Старший майстер | 18 | 6 | -12 | | 5,2 | -62,4 | -748,8 |
| Майстер виробничої дільниці | 54 | 24 | -30 | | 4,0 | -120,0 | -1440,0 |
| Робітники основної діяльності | 694 | 483 | | -265 | 2,8 | -742,0 | -8904,0 |
| Усього, тис. грн | 784 | 519 | -54 | | | -1004,8 | -12057,6 |
| ЄСВ, тис. грн | | | | | | -377,6 | -4531,24 |
| Усього, тис. грн | | | | | | -1382,4 | -16588,84 |

г) розрахуємо витрати підприємства на підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Для приведення кваліфікаційного рівня працівників до відповідності складності ви-

конуваних робіт (розряд 4, 6) визначимо необхідну структуру працівників, їх трудомісткість за кваліфікаційними розрядами та занесемо в табл. 4.

Таблиця 4

Структура кадрів виробничих дільниць за кваліфікаційним рівнем до та після оптимізації чисельності ПАТ "Запоріжстальбуд – 1"

| Розряд | Кількість працівників до оптимізації (2013 р.) | Кількість робітників після оптимізації |
|--|--|--|
| 3 | 275 | 50 |
| 4 | 215 | 134 |
| 5 | 109 | 150 |
| 6 | 95 | 149 |
| Усього працівників | 694 | 483 |
| Середній розряд | 4,03 | 4,6 |
| Середня трудомісткість, год. на тис. грн | 14,9 | 11,0 |

Отже, підприємству для виконання робіт рівня кваліфікації, який відповідає середньому розряду 4,6, необхідно залучити 50 працівників з розрядом 3, 134 – з 4-им, 150 – з розрядами 5-им та 149 – з 6-им розрядами.

Підвищення кваліфікаційного рівня працівників до відповідного розряду уможливіє зниження трудомісткості робіт з 14,9 до 11,0 год на тис. грн.

Визначимо необхідну кількість працівників, які потребують підвищення рівня кваліфікації. Кількість працівників розряду 6 збільшиться на 54 особи за рахунок вивільнення

лінійних керівників. Ці працівники не потребують підвищення кваліфікаційного рівня. Потребують підвищення кваліфікації з розряду 4 до 5-го 41 робітник, серед яких: 11 слюсарів-ремонтників, 12 монтажників сталевих і залізобетонних конструкцій, 18 – мулярів.

Вартість трьох (відповідно до окремої професії) виробничих програм з навчання, розроблених відділом підготовки кадрів ВАТ "Запоріжсталь" 900 грн. Працівники проходять навчання групами по 5–8 чоловік. Тривалість однієї програми навчання 100 год. Навчання проводять старші майстри вироб-

ничих дільниць розряду 8. Погодинна тарифна ставка становить 16,66 грн.

Розраховуємо витрати підприємства на навчання робітників:

3 300 грн = 900 грн – вартість виробничих програм з навчання;

300 год × (16,66 × 0,2) = 999,6 грн – оплата викладачам;

Витрати = 900 + 999,6 = 1899,6 грн.

Проведення оптимізації чисельності промислового персоналу, вдосконалення кадрової служби призведе до зміни структури трудових ресурсів. На підставі проведених розрахунків складемо оновлену структуру кадрів підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

Структура персоналу за категоріями до та після проведених заходів ПАТ “Запоріжстальбуд – 1”

| Категорії персоналу | Середньо-спискова чисельність (2013 р.) | Питома вага (2013 р.) | Середньо-спискова чисельність (2014 р.) | Питома вага (2014 р.) | Зміни питомої ваги |
|--|---|-----------------------|---|-----------------------|--------------------|
| Усього персоналу, осіб | 949 | 100,0 | 684 | 100,0 | |
| у тому числі: | | | | | |
| 1) працівники основної діяльності, із них: | 894 | 94,2 | 612 | 89,4 | -4,8 |
| – робітники | 694 | 73,1 | 483 | 78,9 | +5,8 |
| – службовці | 200 | 21,2 | 129 | 21,2 | 0 |
| у тому числі: | | | | | |
| – керівники | 125 | 13,2 | 72 | 11,7 | -1,5 |
| – спеціалісти | 75 | 7,9 | 58 | 9,4 | +1,5 |
| 2) непромисловий персонал | 55 | 5,8 | 72 | 10,6 | +4,8 |

Отже, згідно з табл. 5, оптимізація чисельності працівників основної діяльності призвела до збільшення питомої ваги робітників на 5,8% та зменшення керівників на 1,5%. Збільшення питомої ваги робітників основ-

ної діяльності сприяє зростанню продуктивності праці.

Розраховуємо вплив зміни чисельності та структури персоналу підприємства на продуктивність праці при незмінному обсязі робіт (табл. 6).

Таблиця 6

Зміна показника продуктивності праці ПАТ “Запоріжстальбуд – 1”

| Показник | Базовий рік (2013 р.) | Плановий (2015 р.) | Абсолютні зміни | Відносні зміни, % |
|--|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Обсяг виконаних робіт у вартісному виразі, тис. грн | 77224,23 | 77224,23 | | |
| Середньорічна чисельність персоналу, | 949 | 684 | -265 | -27,9 |
| у тому числі: | | | | |
| – працівників | 694 | 483 | -211 | -30,5 |
| Частка працівників у загальній чисельності | 73,1 | 78,9 | +5,8 | +7,9 |
| Дні, відпрацьовані одним робітником за рік | 219,2 | 220 | +0,8 | +0,36 |
| Години, відпрацьовані одним робітником за рік | 1658,0 | 1760,0 | +102,0 | +6,15 |
| Години, відпрацьовані всіма робітниками, тис. | 1150,65 | 850,08 | -300,57 | -26,1 |
| Середня тривалість робочого дня | 7,56 | 8,0 | +0,44 | +5,8 |
| Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн | 81,37 | 112,9 | +31,53 | +39,0 |
| Виробіток робітника: | | | | |
| – середньорічний, тис. грн | 111,3 | 159,9 | +48,6 | +44,0 |
| – середньоденний, грн | 507,6 | 726,7 | +219,1 | +43,0 |
| – середньогодинний, грн | 67,1 | 90,84 | +23,74 | +35,4 |

Згідно з розрахунками, після впровадження заходів середньорічний виробіток на одного робітника зростає на 48,6 тис. грн (44%), а середньогодинний на 23,74 грн (35,4%). Збільшити середньогодинний виробіток планується за рахунок підвищення інтенсивності праці, зменшення внутризмінних простоїв, непродуктивних втрат робочого часу.

Занесемо в табл. 7 розраховані витрати на проведені заходи та можливий прибуток від них.

Згідно з табл. 7, найефективнішим заходом є оптимізація чисельності промислового персоналу підприємства. Так, можливий прибуток від скорочення чисельності робітників у 18,44 рази перевищує витрати, яке може понести підприємство (15735,54 / 853,3). Загальні витрати на заходи становлять 865,2 тис. грн, економічний ефект перевищує витрати в 18,47 рази і становить 15981,16 тис. грн.

Таблиця 7

Економічний ефект та економічна ефективність пропозицій ПАТ “Запоріжстальбуд – 1”

| Впроваджуваний захід | Витрати підприємства, тис. грн | Можливий прибуток від пропозиції, тис. грн | Е, тис. грн | ЕЕ |
|---|--------------------------------|--|-------------|-------|
| Вдосконалення кадрової служби | - | 233,16 | 233,16 | - |
| Розробка програмного забезпечення | 10,0 | 24,36 | 14,36 | 1,43 |
| Оптимізація чисельності виробничого персоналу | 853,3 | 16588,84 | 15735,54 | 18,44 |
| Підвищення кваліфікації працівників | 1,9 | - | -1,9 | - |
| Всього | 865,2 | 16846,36 | 15981,16 | 18,47 |

Заходи по вдосконаленню кадрової служби, розробки програмного забезпечення, підвищення кваліфікаційного рівня працівників хоча й мають невеликий загальний ефект 255,62 тис. грн (233,16 + 24,36 – 1,9), проте у перспективі будуть вирішальними при плануванні рівня продуктивності праці, формування трудових ресурсів підприємства, що, відповідно, підвищить ефективність їх використання.

Зменшення витрат на заробітну плату працівників зменшило навантаження на собівартість продукції та адміністративні витрати на 15735,5 тис. грн та 255,6 тис. грн відповідно. Такі зміни вплинули на величину чистого прибутку, який зріс на 13709,0 тис. грн (10601 тис. грн + 3108 тис. грн).

Визначимо рентабельність персоналу у зв'язку зі змінами прибутку:

$R_{\text{пер. 2013}} = 10601 \text{ тис. грн} / 34454 \text{ тис. грн} = 0,307$.

Рівень рентабельності персоналу значно збільшився завдяки проведеним заходам: з показника – 0,06 до +0,307.

Водночас, матеріальні витрати підприємства збільшилися на суму вартості програм для навчання (900 грн) та придбання додатково клієнтської ліцензії програми "1С. Підприємство" на 5 робочих місць (5,0 тис. грн). Витрати на оплату праці зменшилися на 15997,06 тис. грн.

Виразуємо рентабельність праці при цьому рівні продуктивності та витрат на персонал. Середньорічні витрати на одного працівника становлять:

$(19445,0 + 15009,0) : 684 = 50,37 \text{ тис. грн};$

$R_{\text{пр. 2013}} = (112,9 \text{ тис. грн} - 50,37 \text{ тис. грн}) / 50,37 \text{ тис. грн} = 1,24$.

Отже, показник рентабельності праці значно зріс: з 0,53 до 1,24.

Складемо узагальнювальну таблицю зміни показників ПАТ "Запоріжстальбуд – 1" до та після проведених заходів (табл. 8).

Таблиця 8

Зміни показників використання трудових ресурсів підприємства ПАТ "Запоріжстальбуд – 1"

| Показник | До проведення заходів | Після проведених заходів | Абсолютні зміни | Відносні зміни, % |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Середньооблікова чисельність, осіб | 949 | 684 | -265 | -27,9 |
| Питома вага працівників основної діяльності, осіб | 73,1 | 78,9 | +5,8 | +7,9 |
| Середній кваліфікаційний розряд працівників | 4,03 | 4,6 | | |
| Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн | 81,37 | 112,9 | +31,53 | +48,5 |
| Трудоміскість, год/тис. грн | 14,9 | 11,0 | -3,9 | -26,2 |
| Обсяги робіт, тис. грн | 77224,23 | 77224,23 | - | - |
| Фонд робочого часу, тис. год | 1573,44 | 1203,84 | -369,6 | -23,5 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 34216,3 | 22743,36 | -11472,94 | -33,5 |
| Чистий прибуток, тис. грн | -3108,0 | 10601,0 | +13709,0 | 129,3 |
| Витрати на персонал, тис. грн | 50451 | 34454 | -15997,0 | -12,9 |
| Рентабельність праці | 0,53 | 1,24 | +0,71 | 134,0 |
| Рентабельність персоналу | -0,06 | 0,307 | 0,367 | 119,5 |

Згідно з табл. 8, завдяки проведеним заходам підвищився кваліфікаційний рівень працівників. У свою чергу, це позитивно впливає на рівень трудомісткості робіт, який зменшився на 26,2% (14,9/11,0). Зниження трудомісткості спричинило зменшення фонду робочого часу на 369,6 тис. год (23,5%) та зростання середньогодинного виробітку до 112,9 тис. грн (на 48,5%). На 134% підвищилася рентабельність праці та на 119,5% – рентабельність персоналу, прибуток підприємства збільшено на 129,3% (13715,0 тис. грн).

IV. Висновки

1. За результатами проведених розрахунків ефективності запропонованих заходів, а саме: вдосконалення кадрової служби, розробки програми з управління продуктивністю праці, оптимізації чисельності виробничого персоналу та підвищення їх кваліфікаційного рівня, можна зробити висновок, що вони є ефективними. Після впровадження запропонованих заходів значно знизиться

трудоміскість робіт, витрати підприємства на персонал.

2. Розрахована величина чистого прибутку дасть можливість підприємству використати її на додаткові заходи щодо покращення стану підприємства: збільшення витрат на рекламні заходи, участь у тендерах на проведення будівельно-монтажних, електромонтажних робіт, пошук нових замовників, створення позитивного іміджу компанії.

Список використаної літератури

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 3-тє вид. – Київ: Знання-Прес, 2009. – 313 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
3. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. пр. / відп. ред. Д. П. Богиня. – Київ: Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2015.

Закаблук А. А. Экономическая эффективность совершенствования системы управления персоналом

Рассмотрена экономическая эффективность совершенствования системы управления персоналом. Наиболее значимым являются: повышение квалификационного уровня работников, формирование позитивной атмосферы в коллективе, проведение эффективной мотивационной политики, реструктуризации подразделений предприятия и т. п.

Ключевые слова: управление, трудовой потенциал, предприятие, повышение квалификации, мотивационная политика, реструктуризация подразделений, экономический эффект

Zakabluk A. Economic Efficiency Improvement of Personnel Management System

Considered the economic efficiency of improving the system of personnel management. The most important are: increase of qualification level of employees, creating a positive atmosphere in the team, conduct effective motivational policy, restructuring of the business units and the like.

The problem of instability in terms of material resources, late payment by customers of completed work, finding new customers, which is reflected in production volumes, adversely affected the quality and quantity of labour resources. Passive personnel policy, lack of consistency in the work of staff, low staff scheduling, conflicts between management and workers has led to an uncontrolled outflow of personnel, reduced productivity, qualification level of employees, low level of profitability.

Consideration of the functional responsibilities of the staff of the personnel Department of the enterprise allowed us to determine that they are mainly hiring and firing of labour, record keeping, preparation of statistical reports. This reduces the personnel Department to the secondary structural unit, which practically performs the instructions of the management of the organization and orders of heads of departments in respect of labour recruitment. At the same time, different kinds of personnel work were busy with other areas of the organization: time keeping, analysis of the state of labor discipline and compliance with the rules of internal labor regulations in divisions of the enterprise, control of activity of heads of departments regarding timely and correct execution of orders, orders, orders of administrations of the enterprise division of labor and wages. Work associated with the selection, arrangement and use of personnel, line managers perform, often having neither the necessary knowledge nor the time, because their main task is to ensure timely and quality execution of production tasks.

Given the specifics of the enterprise, its size (the enterprise is one of the largest), the above analysis of the functional responsibilities of divisions of personnel services proposed to create a single modern human resources Department, which reports to the Director of HR.

Key words: management, labor potential, enterprise, training, motivational policy, restructuring of departments, the economic effect.