

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Герасимчук Н.А., Ічанська Л.В.

Національний університет біоресурсів і природокористування

В статті розглянуті основні положення про сутність категорії управління персоналом, її значення для розвитку підприємства. Автори провели детальний аналіз стану персоналу на підприємстві, продуктивності праці та факторів, що на неї впливають, і окреслили передумови розробки ефективної системи управління персоналом на основі розробки шляхів покращення оплати праці на малому підприємстві в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів малого підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, ресурси, мале підприємство, оплата праці.

В умовах ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Підприємства зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їхній керівний персонал зможе правильно і вчасно оцінювати навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Успішне управління кадрами насамперед ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх впливів, адекватній оплаті праці працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанас

сьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, В. Нижник, Д. Стеченко, Н. Сімченко, Н. Чухрай та ін. Проблеми управління персоналом аграрних підприємств відображено в працях таких авторів, як Величко О.В., Єрмаков О.Ю., Терещенко В.К., Ткачук В.А та ін. Проте недостатньо висвітленими є праці щодо вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління персоналом через оплату праці. Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище питань обумовили вибір теми статті.

Мета дослідження. Дослідити особливості управління персоналом для подальшої розробки заходів щодо його удосконалення на підприємстві.

Викладення матеріалу. Численні прогностичні дослідження, проведені західними фахівцями, однозначно підтверджують, що в найближче десятиліття більш-менш стійкі позиції на ринку

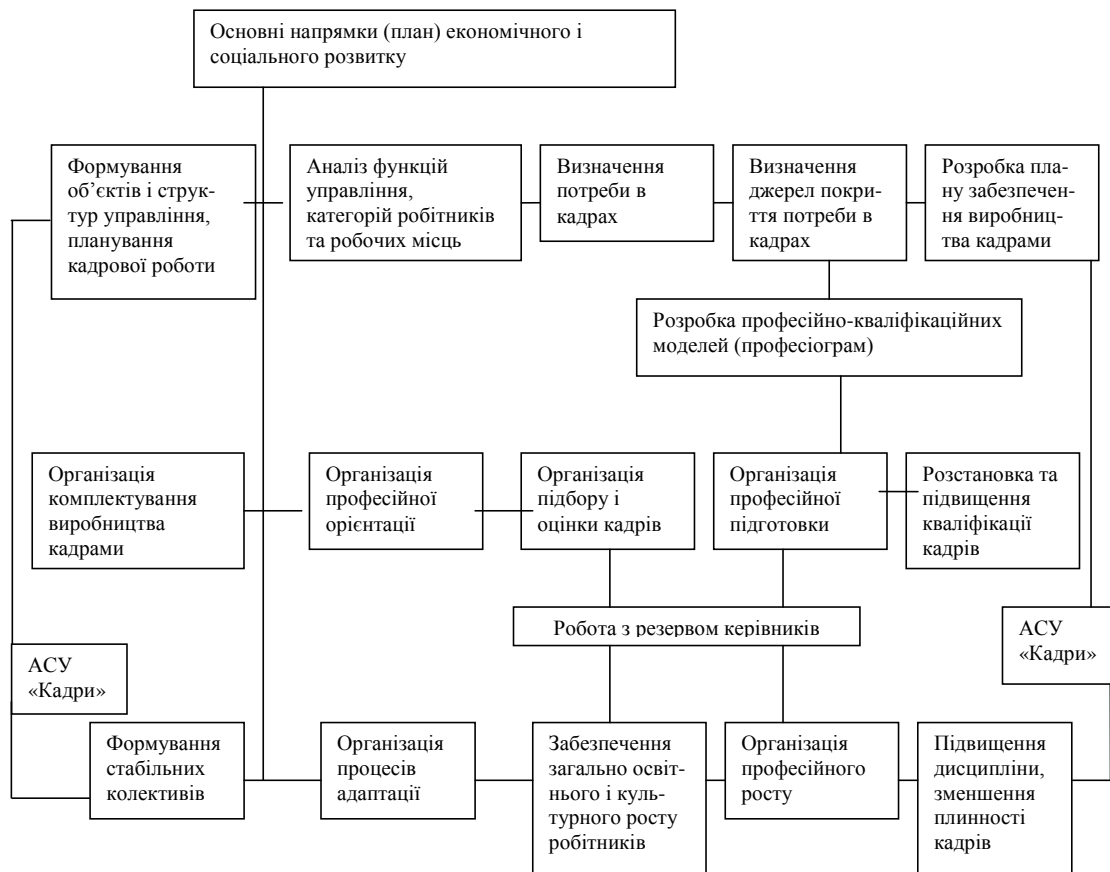


Рис. 1. Система роботи з кадрами на виробництві

Таблиця 1

Використання трудових ресурсів підприємства в 2013 році

Показники	2012	2013		Відхилення	
		План	Факт	від минулого року (+,-)	від плану (+,-)
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	17	22	25	8	3
Відпрацьовано за рік одним робітником Днів (Д) годин (Г)	185 1470,75	220 1749	218 1733,1	33 262,35	-2 -15,9
Середня тривалість робочого дня, (Тр), г	7,95	7,95	7,95	-	-
Фонд робочого часу, г	25002,75	38478	43327,5	18324,75	4849,5

$$\Delta T_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{Тр}_{\text{пл}} = (25-22) \times 220 \times 7,95 = 5247$$

$$\Delta T_{\text{д}} = (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) \times \text{ЧР}_{\text{ф}} \times \text{Тр}_{\text{пл}} = (218-220) \times 25 \times 7,95 = -397,5$$

Так як тривалість робочого дня не змінилась, то вплив цього фактору на фонд робочого часу дорівнює нулю. Отже на фонд робочого часу в 2013 році найбільший позитивний вплив був від збільшення кількості працівників на підприємстві на 5247 годин, за рахунок же зменшення відпрацьованих днів втрати робочого часу склали 397,5 годин. Для виявлення причин втрат робочого часу необхідно порівняти дані фактичного і планового балансу робочого часу. Втрати робочого часу можуть бути викликані різноманітними

Таблиця 2

Аналіз використання фонду робочого часу в 2013 році

Показник	На одного працюючого		Відхилення від плану	
	План	Факт	на одного працівника	на всіх працівників
календарна кількість днів в тому числі:	365	365	-	-
святкові	10	10	-	-
вихідні дні	104	104	-	-
Номинальний фонд робочого часу, дні	251	251	-	-
Неявки на роботу, дні в тому числі:	31	33	2	50
щорічні відпустки	24	24	-	-
відпустки пов'язані з навчанням	1	2	1	25
відпустки пов'язані з вагітністю та пологами	3	2	-1	-25
додаткові відпустки з дозволу адміністрації	1	2	1	25
лікарняні	2	3	1	25
прогули	-	-	-	-
Явочний фонд робочого часу, дні	220	218	-2	-50
Тривалість робочого дня	8	8	-	-
Бюджет робочого часу, г	1760	1744	-16	-400
Передсвяткові скорочені дні, г	10	10	-	-
Корисний фонд робочого часу, г	1750	1734	-16	-400
Середня тривалість робочого дня	7,95	7,95	-	-

зможуть зайняти тільки ті компанії, виробничо-управлінський потенціал яких дозволить їм узгоджено вирішувати задачі, що раніше вважалися практично взаємовиключними. Це визначає необхідність формування нових підходів до управління персоналом, тому що традиційні (з орієнтацією на валові показники масового виробництва, що не забезпечують ефективної взаємодії учасників по горизонталі, що не приділяють достатньої уваги кінцевому споживачеві) себе не виправдують. Тому в даний час йде безпрецедентне ламання існуючих стереотипів управлінського мислення. Складність і багатогранність управління кадрами припускає множинність аспектів у підході до цієї важливої проблеми.

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що представляє собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і установок, що відображено на рис. 1 [1].

Засобом реалізації кадрової політики є політика оплати праці [2]. Повноту використання трудових ресурсів підприємства можна оцінити по кількості відпрацьованих днів і годин одним робітником за період що аналізується, а також за ступенем використання наявного фонду робочого часу. Проведемо аналіз використання фонду робочого часу на підприємстві за 2013-2014 роки, дані занесемо в таблицю 1 [3].

Фонд робочого часу (Т) залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості відпрацьованих за рік днів одним робітником в середньому за рік і середньої тривалості робочого дня (Тр):

$$T = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{Тр} \quad (1)$$

На підприємстві що аналізується фактичний фонд робочого часу в 2013 році на 4849,5 годин більше запланованого. Вплив кожного фактору на його зміну розраховуємо методом абсолютних різниць.

об'єктивними та суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюванням робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами тощо. Для цього складемо порівняльну таблицю (табл. 2).

Отже втрати робочого часу на підприємстві відбулись за рахунок таких факторів як збільшення кількості додаткових відпусток з дозволу адміністрації, що є суб'єктивним фактором, та кількості лікарняних днів на яких перебували працівники підприємства.

Далі розрахуємо використання фонду робочого часу на підприємстві в 2014 році, дані занесямо в таблицю 3.

На підприємстві що аналізується фактичний фонд робочого часу в 2014 році на 6002,25 годин менше запланованого. Вплив кожного фактору на його зміну розрахуємо методом абсолютних різниць.

$$\Delta T_{\text{чр}} = (ЧР_{\text{ф}} - ЧР_{\text{пл}}) \times D_{\text{пл}} \times T_{\text{р.пл.}} = (19-22) \times 220 \times 7,95 = -5247$$

$$\Delta T_{\text{д}} = (D_{\text{ф}} - D_{\text{пл}}) \times ЧР_{\text{ф}} \times T_{\text{р.пл.}} = (215-220) \times 25 \times 7,95 = -755,25$$

Таблиця 3

Використання трудових ресурсів підприємства в 2014 році

Показники	2013	2014		Відхилення	
		План	Факт	від минулого року (+,-)	від плану (+,-)
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	25	22	19	-6	-3
Відпрацьовано за рік одним робітником					
Днів (Д)	218	220	215	-3	-5
годин (Г)	1733,1	1749	1709,25	-23,85	-39,75
Середня тривалість робочого дня, (Тр), г	7,95	7,95	7,95	-	-
Фонд робочого часу, г	43327,5	38478	32475,75	-10851,75	-6002,25

Таблиця 4

Аналіз використання фонду робочого часу в 2014 році

Показник	На одного працюючого		Відхилення від плану	
	План	Факт	на одного працівника	на всіх працівників
календарна кількість днів	365	365	-	-
В тому числі:				
святкові	10	10	-	-
вихідні дні	104	104	-	-
Номінальний фонд робочого часу, дні	251	251	-	-
Неявки на роботу, дні	31	36	5	95
в тому числі:				
щорічні відпустки	24	24	-	-
відпустки пов'язані з навчанням	1	2	1	19
відпустки пов'язані з вагітністю та пологами	2	2	-	-
додаткові відпустки з дозволу адміністрації	1	3	2	38
лікарняні	3	3	-	-
прогули	-	2	-2	-38
Явочний фонд робочого часу, дні	220	215	-5	-95
Тривалість робочого дня	8	8	-	-
Бюджет робочого часу, г	1760	1720	-40	-760
Передсвяткові скорочені дні, г	10	10	-	-
Корисний фонд робочого часу, г	1750	1710	-40	-760
Середня тривалість робочого дня	7,95	7,95	-	-

Таблиця 5

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці за 2013 рік

Показник	План	Факт	Відхилення
Обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг (тис. грн.)	3500,0	2543,9	-956,1
Середньоспівкова чисельність працівників в тому числі працівників зайнятих збутом продукції	22 19	25 21	3 2
Питома вага (Пв) працівників зайнятих збутом продукції в загальній кількості працюючих (%)	86,36	84,0	-2,36
Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д)	220	218	-2
Середня тривалість робочого дня (Тр), г	7,95	7,95	-
загальна кількість відпрацьованого часу: всіма працівниками зайнятих збутом продукції одним працівником	33231 1749	36395,1 1733,1	3164,1 -15,9
середньорічний виробіток (тис. грн.): одного працюючого працівником зайнятого збутом продукції	159,09 184,21	101,76 121,14	-57,33 -63,07
Середньоденний виробіток працівника зайнятого збутом продукції (Дв)	0,837	0,556	-0,281
Середньогодинний виробіток працівника зайнятого збутом продукції (Гв)	0,105	0,07	-0,035

Так як тривалість робочого дня не змінилась, то вплив цього фактору на фонд робочого часу дорівнює нулю.

Загальна зміна фонду робочого часу склала:

$$\Delta T = -5247 + (-755,25) = 6002,25$$

Отже на фонд робочого часу в 2014 році найбільший негативний вплив був від зменшення кількості працівників на підприємстві на 5247 годин, за рахунок же зменшення відпрацьованих днів в порівнянні з планом втрати робочого часу склали 755,25 годин.

Для виявлення причин втрат робочого часу необхідно порівняти дані фактичного і планового балансу робочого часу. Для цього складемо порівняльну таблицю (табл. 4)

Отже втрати робочого часу на підприємстві відбулись за рахунок таких факторів як збільшення кількості додаткових відпусток з дозволу адміністрації з одного дня до трьох на одного робітника та з'явилися прогули робітників, внаслідок зниження трудової дисципліни. Ці фактори є суб'єктивними і їх можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу на підприємстві.

Далі проведемо аналіз продуктивності праці на підприємстві. Для оцінки продуктивності

праці використовується система узагальнюючих та допоміжних показників. До узагальнюючих показників відносяться середньорічний, середньоденний, середньогодинний виробіток одного працівника, а також середньорічний виробіток продукції на одного працівника у вартісному вираженні [2].

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці окремого виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу. Проведемо факторний аналіз продуктивності праці робітників підприємства за 2013 та 2014 роки. Дані факторного аналізу занесемо в таблиці 5.

Середньорічний виробіток одного працівника зайнятого збутом продукції дорівнює добутку наступних факторів:

$$PB = P_{\text{в}} \times D \times T_{\text{р}} \times G_{\text{в}} \quad (2)$$

Тривалість робочого дня у нас не змінювалась, отже до уваги цей фактор брати не будемо. Розрахуємо вплив цих факторів на виробіток працівника, дані занесемо в таблицю 6.

По даним таблиць 5 та 6 середньорічний обсяг реалізації продукції на одного працівника знизився на 57,3 тис. грн., що пов'язано з зменшен-

Таблиця 6

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства в 2013 році методом абсолютних різниць

Фактор	ΔPB , тис. грн.
Зміна питомої ваги працівників зайнятих збутом продукції в загальній кількості працівників	$\Delta PB_{\text{пв}} = \Delta P_{\text{в}} \times PB_{\text{пл}} = -0,0236 \times 184,21 \approx -4,5$
Зміна кількості днів відпрацьованих одним робітником	$\Delta PB_{\text{д}} = P_{\text{вф}} \times \Delta D \times D_{\text{впл}} = 0,84 \times (-2) \times 0,837 \approx -1,5$
Зміна середнього динного виробітку	$\Delta PB_{\text{д}} = P_{\text{вф}} \times D_{\text{ф}} \times T_{\text{рф}} \times \Delta G_{\text{в}} = 0,84 \times 218 \times 7,95 \times (-0,035) \approx -51,3$
Всього	-57,3

Таблиця 7

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці за 2014 рік

Показник	План	Факт	Відхилення
Обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг (тис. грн.)	2700,0	1633,5	-1066,5
Середньоспівкова чисельність працівників в тому числі працівників зайнятих збутом продукції	22 18	19 16	3 2
Питома вага працівників зайнятих збутом продукції в загальній кількості працюючих (%)	81,82	84,21	2,39
Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д)	220	215	-2
Середня тривалість робочого дня (Тр), г	7,95	7,95	-
загальна кількість відпрацьованого часу: всіма працівниками зайнятих збутом продукції одним працівником	31482 1749	27348 1709,25	-4134 -39,75
середньорічний виробіток: одного працюючого працівником зайнятого збутом продукції	122,73 150,0	85,97 102,09	-36,74 -47,91
Середньоденний виробіток працівника зайнятого збутом продукції	0,682	0,475	-0,207
Середньогодинний виробіток працівника зайнятого збутом продукції (Гв)	0,086	0,060	-0,026

Таблиця 8

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства в 2014 році методом абсолютних різниць

Фактор	ΔPB , тис. грн.
Зміна питомої ваги працівників зайнятих збутом продукції в загальній кількості працівників	$\Delta PB_{\text{пв}} = \Delta P_{\text{в}} \times PB_{\text{пл}} = 0,0239 \times 150,0 \approx 3,59$
Зміна кількості днів відпрацьованих одним робітником	$\Delta PB_{\text{д}} = P_{\text{вф}} \times \Delta D \times D_{\text{впл}} = 0,8421 \times (-5) \times 0,682 \approx -2,87$
Зміна середньогодинного виробітку	$\Delta PB_{\text{д}} = P_{\text{вф}} \times D_{\text{ф}} \times T_{\text{рф}} \times \Delta G_{\text{в}} = 0,8421 \times 215 \times 7,95 \times (-0,026) \approx -37,42$
Всього	-36,7

ням питомої ваги працівників зайнятих збутом продукції на 4,5 тис. грн., зменшення кількості відпрацьованих днів призвело до зниження обсягу реалізації продукції на одного працівника в 2013 році на 1,5 тис. грн., а найбільш суттєво на зниження обсягу реалізації продукції на одного працівника вплинуло зменшення середньогодинного виробітку (реалізації) на 51,3 тис. грн.

По даним таблиць 7 та 8 середньорічний обсяг реалізації продукції на одного працівника знизився на 36,7 тис. грн., що пов'язано зі збільшенням питомої ваги працівників зайнятих збутом продукції, що збільшило виробіток на 3,59 тис. грн., зменшення кількості відпрацьованих днів призвело до зниження обсягу реалізації продукції на одного працівника в 2014 році на 2,87 тис. грн., а найбільш суттєво на зниження обсягу реалізації продукції на одного працівника

вплинуло зменшення середньогодинного виробітку (реалізації) на 51,3 тис. грн.

Висновки. На підприємстві значно в 2014 році зросла плинність кадрів, підприємство покидають найбільш професійні його фахівці, яких не задовольняє рівень заробітної плати та психологічний клімат на підприємстві. Підвищення середньої заробітної плати не призвело до збільшення продуктивності праці, а скоріш навпаки до її скорочення, так як підвищення відбулося на фоні постійного зниження продуктивності праці, отже спрацював принцип – навіть працювати краще, якщо заробітна плата і так підвищується незалежно від прикладених зусиль. Також на підприємстві не ефективно використовується робочий час, внаслідок збільшення додаткових відпусток з дозволу адміністрації та такого небезпечного явища на підприємстві, як прогули та спізнення на роботу.

Список літератури:

1. Терещенко В. К. Соціально-економічний розвиток сільських територій: навч. посіб. / В. К. Терещенко, В. А. Ткачук, Т. І. Балановська [та ін.]; за ред. В. К. Терещенка. – Київ-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. – 348 с.
2. Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах [Текст]: монографія / О. Ю. Єрмаков, О. В. Величко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К.: Аграр Медіа Груп, 2010. – 172 с.
3. Звіти підприємства ТОВ «Агротехніка» за 2012-2014 рік.

Герасимчук Н.А., Ичанская Л.В.

Национальный университет биоресурсов и природопользования

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В статье рассмотрены основные положения о сущности категории управления персоналом, ее значение для развития предприятия. Авторы провели подробный анализ состояния персонала на предприятии, производительности труда и факторов, которые на нее влияют, и определили предпосылки разработки эффективной системы управления персоналом на основе разработки путей улучшения оплаты труда на малом предприятии в условиях динамического изменения внешней среды при максимальном использовании всех имеющихся ресурсов малого предприятия.

Ключевые слова: управление, персонал, ресурсы, малое предприятие, оплата труда

Gerasymchuk N.A., Ichanska L.V.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ANALYSIS OF SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE ENTERPRISE

Summary

The article describes the main descriptions of the essence of the category of personnel management, its importance for the enterprise. The authors conducted a detailed analysis of the personnel indexes in the enterprise, productivity and the factors that affect it, and outlined the preconditions for the development of effective personnel management system through the development of ways to improve labor payment system for small business in the conditions of dynamic changes in the environment with maximum use of all available resources of small business.

Keywords: management, personnel, resources, small enterprise, wages