

УДК 658.26:65011

*О.Д. МАТРОСОВ*, к.т.н., проф., НТУ «ХП», Харків  
*Т.О. КУРИЛО*, студентка НТУ «ХП», Харків  
*О.М. ПРОСКУРНЯ*, к.т.н., доц., НТУ «ХП», Харків

## **РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ**

В статті розглянуто пропозиції підвищення ефективності системи управління персоналом на промисловому підприємстві енергетичного комплексу за рахунок створення підвідділів по роботі з кадрами, впровадження алгоритму вибору стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства.

In the article suggestions of increase efficiency of system management by a personnel are considered on the industrial enterprise of power complex due to creation of departments on work with shots, introduction an algorithm of choice by strategy of development labour potential of enterprise.

**Ключові слова:** система управління персоналом, ресурси, трудовий потенціал, ефективність.

**Введення** З переходом до ринкової економіки відбуваються принципові зміни в системі управління підприємствами [1,2]. Наслідком таких змін стають нові підходи до організації і якості управління підприємством, а також до управлінських кадрів. В силу цього особливу важливість і практичну значимість набуває ефективне управління персоналом. Розробка нових підходів до побудови системи управління персоналом організації – побудови ефективних організаційних структур, є одним з пріоритетних напрямків підвищення рівня управління. Звідси орієнтація не на ієрархічні вертикальні структури, а на різносторонні форми горизонтальних зв'язків.

Об'єктом дослідження є промислове підприємство енергетичного комплексу ВАТ "Укрнафта". Це провідна нафтогазовидобувна компанія України, яка складається з 23 структурних підрозділів. Одним, з яких є структурний підрозділ ВАТ "Укрнафта" - Качанівський газопереробний завод - потужне підприємство з прийому і підготовки до транспортування природного та нафтового газу; стабілізації газового нестабільного конденсату і його переробки; підготовки та стабілізації нафти, які надходять від структурних підрозділів ВАТ "Укрнафта".

**Постановка завдання** Постійний розвиток науки та поява нововведень в галузі зумовлюють необхідність введення відповідних змін в управлінні підприємств енергетичного комплексу. На підприємстві, яке ми розглядаємо діє

функціональна організаційна структура, яка побудована по принципу розподілу функцій всередині організації та створення наскрізної підструктури. Кадровому потенціалові Качанівського газопереробного заводу належить провідна роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних та економічних завдань, які повинні бути досягненні при господарюванні. На сьогоднішній день управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Основа системи стимулювання персоналу закладається використанням організаційно-технічних методів. Для підвищення мотивації персоналу й показників ефективності організації праці на підприємстві є доцільним та необхідним розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом.

**Методологія** Методологія досліджень будується на аналізі документів [3-10] й діяльності підприємства; визначенні недоліків в організації процесу управління персоналом, запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління персоналом

**Результати досліджень** Для якісного вивчення потенціалу підприємства нами проведено детальний аналіз кадрів за такими напрямками: аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства; статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства; аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи; аналіз руху робочої сили.

Оцінку якісної структури персоналу підприємства здійснюється за даними статистичної звітності [6,7]. Динаміка структури персоналу представлена на рис. 1.

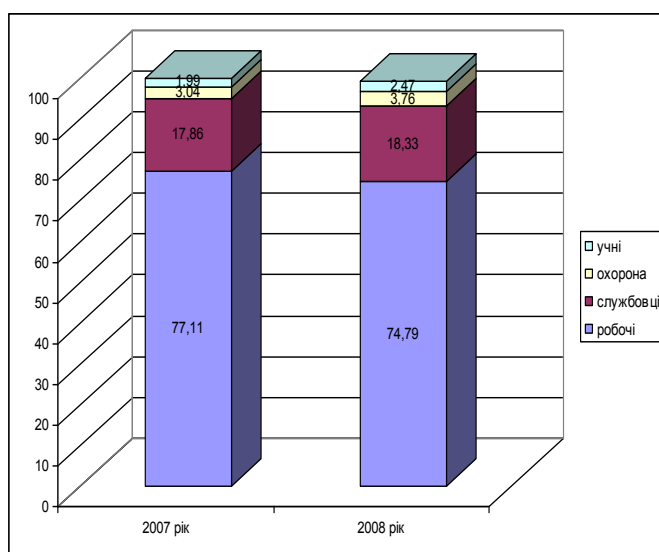


Рис. 1 – Динаміка структури персоналу підприємства

Динаміка вікової структури персоналу представлена на рисунку 2.

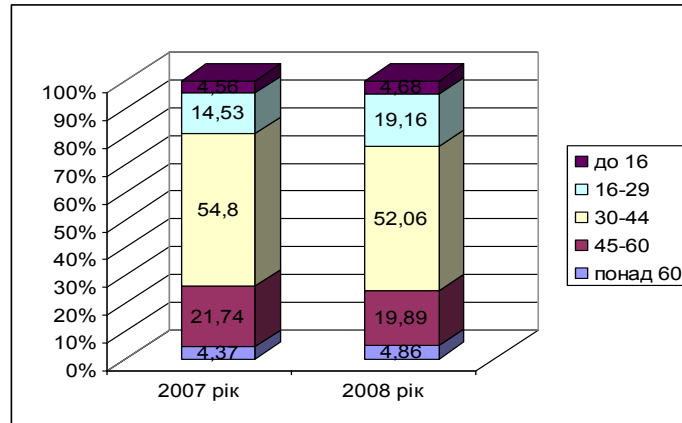


Рис. 2 – Динаміка вікової структури персоналу

Для аналізу показників руху робочої сили на підприємстві прийнято розраховувати коефіцієнт обороту по прийому працівників, коефіцієнт обороту по вибуттю працівників, коефіцієнт загального обороту персоналу та плинність персоналу. Динаміка показників руху робочої сили на підприємстві представлена на рис. 3.

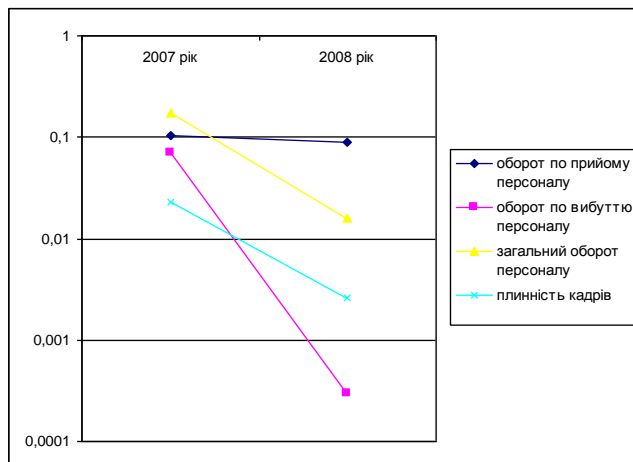


Рис. 3 – Динаміка показників руху робочої сили на підприємстві

Одним з показників соціального розвитку підприємства є підвищення кваліфікації і загальноосвітнього рівня працівників, який відображає кількість працівників, що навчаються, здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку як на підприємстві, так і в різних установах освіти.

Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства проводиться на підставі Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання». Динаміка показників підготовки і підвищення кваліфікації представлена на рис.4.

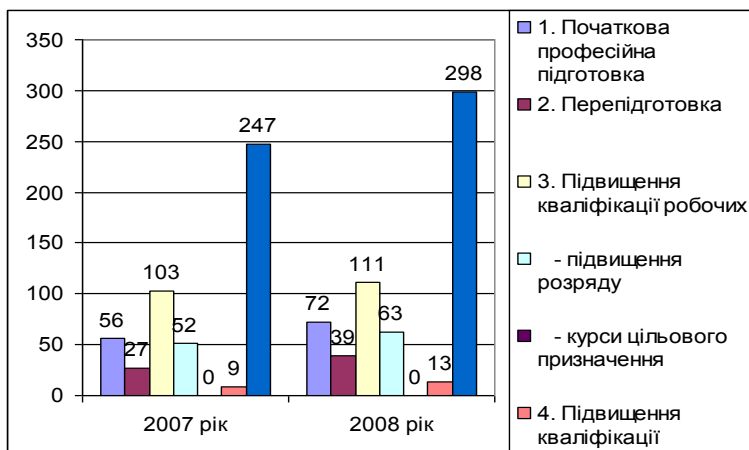


Рис. 4 - Динаміка показників підготовки і підвищення кваліфікації

Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір заробітної плати співробітників підприємства поставлено в залежність від результатів їх трудової діяльності на підприємстві. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини. Також проведений аналіз показав, що в системі управління персоналом на Качанівському газопере-робному заводі існують недоліки такі як: перенавантаження вищого рівня управління; недоліки в роботі відділу кадрів; недоліки в системі підготовки персоналу.

Як один з варіантів вирішення проблеми перенавантаження вищого рівня управління, що зменшує можливість ефективного управління пропонуємо створити раду фахівців, яка б вирішувала першочергові питання на даний момент згідно своєї компетенції спільно й ретельно опрацьовувала, подавала на узгодження директорів. Для посилення взаємодії між фахівцями та вищим керівництвом доцільно розробити положення про раду. Ця пропозиція дає змогу потрапляли до вищого керівництва тільки питання та документи стратегічного характеру та конфіденційності (тобто на рівні вищого управління вирішуються задачі, які не знаходять вирішення нижчими ланками управління). Відсіювання другорядних питань на даному етапі суттєво зменшить навантаження на керівників вищого рівня управління і дасть змогу більш ефективно управляти підприємством.

Для поліпшення роботи існуючий відділ кадрів розподіляємо на два підвідділи у кожного з яких свої функціональні обов'язки. Функціональні обов'язки розподіляємо за таким принципом:

1. Підвідділ по роботі з формування трудового колективу:

відбір персоналу; підбір і розстановка кадрів по робочим місцям; розробка опитувальних листів (анкети, тести); проведення співбесід з кандидатами; формування вимог до кандидатів на вакансії з урахуванням сучасного темпу розвитку підприємства; розробка і оформлення трудових договорів; узгодження договорів, анкет, тестів та інших документів з керівництвом.

## 2. Підвідділ по роботі з працівниками підприємства:

організація проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; проведення атестацій (внутрішніх, зовнішніх); розробка атестаційних листів; забезпечення документообігу по кадровій політиці; розробка критеріїв оцінки робітників; аналіз й облік кадрів; підбір баз підвищення кваліфікації й розширення знань й вмінь; розрахунок ефективності навчання працівників; формування кадрового резерву.

При здійсненні цього методу ми не потребуємо додаткових коштів, так як не наймаємо нових працівників. Існуючий відділ кадрів складається з начальника та п'яти працівників. Тому ми формуємо підвідділи на основі цих працівників, яких розділяємо на дві групи (відповідно 2 і 3 чол.). Кожна з цих груп займається своїми обов'язками. Один підвідділ займається формуванням трудового колективу інший роботою з працівниками працюючими на підприємстві.

Підготовка персоналу здійснюється в тих випадках, коли потрібно надати необхідну кваліфікацію співробітникам, які нею не володіють. Перш за все, вона орієнтована на щойно прийнятих на роботу працівників. Може здійснюватися через прикріплення недосвідченого працівника до досвідченого кваліфікованого фахівця на певний період або ж через відвідування короткострокових курсів з відривом від виробництва. У нафтогазовій промисловості потрібно організовувати такі види навчання співробітників, які б забезпечували його безперервність роботи. Для наочності і більш повного розуміння процесу відбору тієї чи іншої стратегії управління персоналом чи розвитку нами було розроблено алгоритм відбору даної стратегії. Алгоритм вибору стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства представлено на рисунку 5. При цьому важливим є визначення й введення критеріїв розвитку, котрі можуть змінюватись під впливом внутрішніх й зовнішніх чинників. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, поліпшенню її якості і підвищенню конкурентоспроможності.



Рис. 5 - Алгоритм вибору стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства

Розрахунок економічного ефекту здійснюється по формулі:  $E_t = P_t - Z_t$ .

де,  $P_t$  - вартісна оцінка результату за розрахунковий період;  $Z_t$  - вартісна оцінка витрат за звітний період.

Вартісна оцінка результату визначається за рахунок збільшення об'єму виконуваних робіт, зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи. У сучасних умовах розвитку виробництва вкладення у вдосконалення формування управління персоналом більш ефективне, чим вкладення засобів у виробництво. Проведені дослідження показали, що зростання товарної продукції за рахунок поліпшення роботи в напрямку підготовки і перепідготовки персоналу складе 2,1%. Передбачається збільшення об'єму товарної продукції в сумі 2403790 тис. грн. проти 2462843 тис. грн., що на 59063 тис. грн. більше, ніж в попередньому періоді. Поліпшення роботи з підготовки і перепідготовки персоналу дозволить підвищити об'єм товарної продукції. Таким чином, вартісна оцінка результату складе 1240,32 тис. грн. ( $59063 \cdot 0,021 = 1240,32$  тис. грн.).

Витрати на проведення заходів щодо удосконалення формування управління персоналом на ВАТ «Укрнафта» Качанівський ГПЗ включає:

- витрати на оплату праці 6 працівників відділу кадрів, грн./мес. ЗП =  $6 \cdot 3245,23 \cdot 12 = 233656,56$  грн.

- витрати на навчання, підготовку, перепідготовку та навчання персоналу - 80 тис. грн. (РП).

Разом вартісна оцінка витрат складає:  $Z_t = (ЗП + РП)$ .  $Z_t = 233,66 + 80 = 313,66$  тис. грн..

Розрахунковий економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів складе:  $E_t = 1240,32 - 313,66 = 926,66$  тис. грн.

### **Висновки**

1. В роботі було запропоновано перерозподіл функцій вищого керівництва за рахунок створення ради фахівців; створення підвідділів у відділу кадрів з чітким фіксуванням функцій без додаткового залучення робі-

тників;

2. Для більш повного розуміння процесу відбору тієї чи іншої стратегії управління персоналом було запропоновано алгоритм відбору стратегії розвитку трудового потенціалу.

3. Запропоновані заходи дозволять поліпшити якісний склад персоналу управління, підвищити рівень прийнятих рішень, поліпшити, в остаточному підсумку техніко-економічні показники.

4. Запропоновані заходи також сприяють одержанню економічного ефекту в розмірі 926,66 тис.грн.

**Список літератури:** 1. Електронний ресурс: <http://www.ukroil.com.ua>. 2. Управління персоналом: навч. пос. - 2-ге вид., допов. та переробл. / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – 248 с. 3. Баланс Качанівського газопереробного заводу за 2008р. 4. Баланс Качанівського газопереробного заводу за 2007р. 5. Звіт про фінансовий результат Качанівського газопереробного заводу за 2007р. 6. Звіт про фінансовий результат Качанівського газопереробного заводу за 2008р. 7. Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання за 2007р.». 8. Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання» за 2008р. 9. «Звіт з праці Качанівського газопереробного заводу за 2007 рік». 10. «Звіт з праці Качанівського газопереробного заводу за 2008 рік».

Подано до редакції 25.11.2010