

СПОСОБИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом залучення нових працівників. Навчання персоналу передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Важливість персоналу на підприємстві пояснюється тим, що підвищення якості управління людськими ресурсами здатне забезпечити відчутне збільшення рентабельності, а отже й добробуту підприємства. Використання сучасної обчислювальної техніки дозволяє значно зменшити час, необхідний для прийняття обґрунтованого рішення, в наслідок чого підвищується гнучкість підприємства. Таким чином, можна стверджувати, що використання інформаційних технологій обумовлене темпами науково-технічного прогресу.

Підбір і розстановка кадрів повинні бути такими, щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв підвищенню прибутку та покращенню діяльності підприємства.

Просування працівників службовими сходами, залучення їх до управління, розподілу прибутку, зміцнення взаємозв'язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих, покращення організаційної структури, стилю та методів управління персоналом, разом із іншим, потребує зміни підходу до формування матеріальної винагороди за працю, а саме:

- премії працівник повинен не втрачати, а заробляти її;
- зведення до мінімуму суб'єктивізму можна досягти тільки за рахунок впровадження організаційно-технічних методів, таких як постановка обліку показників на персональному комп'ютері;
- необхідно скоротити кількість показників преміювання, одночасно збільшивши загальний розмір преміювання та частку кожного показника в ньому.

Задоволення як індивідуальних, так і соціальних потреб працівників на підприємстві можна досягти за допомогою реструктуризації та реорганізації праці з застосуванням двох взаємопов'язаних підходів. Перший з них полягає в реструктуризації індивідуальної праці, а другий пов'язаний зі змінами в організаційному контексті.

Під час активного впровадження організаційних змін значну увагу необхідно приділити ефективному використанню людських ресурсів, розвитку навичок і організаційним функціям із застосуванням методів автономних робочих груп – невеликих груп фахівців, зобов'язаних самостійно організувати та регулювати свою роботу, які мають більший ступінь свободи дій та вибору.

Далі вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться, насамперед, про узагальнення та запозичення керівниками підприємств прогресивного досвіду щодо державного фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування та застосування систем матеріального заохочення різних категорій працівників до високопродуктивної трудової діяльності, а також залучення робітничого персоналу до управління виробництвом.

Чи не найбільшою уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання та симулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати. На таких підприємствах здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи.

У багатьох країнах поширено оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах уже тривалий час застосовують дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів – системи Скенлона та Ракера. Перша базується на розподілі (у пропорції 1:3) економії витрат на заробітну плату між компанією та робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система „відкладених премій”.

Організаційні рекомендації, пов'язані з побудовою організації та налагодженням її роботи, умовно підрозділяються на: структурні, пов'язані із стимулюванням персоналу та комунікаційні. В організації повинна бути гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівників. Обов'язково потрібно враховувати виключення щодо відпусток із поважних причин.

Відносно привілеїв доцільно слідувати орієнтації на всіх працівників підприємства: скорочувати спеціальне дороге канцелярське устаткування для керівництва; забороняти музику на робочому місці, окрім тих місць, де не вимагається розумових зусиль; знижувати кількість звукових сигналів у офісі; стимулювати чесність в будь-яких відносинах, відмовитися від приятельських і фамільярних відносин усередині підприємства між керівником і підлеглим; відмовитися від принципу постійного залучення нових співробітників.

Керівництво повинне створити та підтримувати в оптимальному стані систему зворотного зв'язку в колективі, що дозволить подолати будь-які негативні моменти в життєдіяльності організації

Вивчення практичної діяльності малих і середніх підприємств дозволяє нам виділити загальні характеристики

ефективної системи стимулювання праці та участі працівників у прибутках:

- безпосередній та тісний зв'язок із досягнутими успіхами в роботі у вигляді прибутку від зростання прибутку організації, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- наперед повинні бути узгоджені принципи, внесені до системи бухгалтерського обліку винагороди за перевиконання плану;
- відсутність максимальної межі премій, заснованої на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіхи організації;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- принцип матеріального стимулювання повинен розповсюджуватися на всіх працівників організації й носити постійний характер;
- необхідна жорстка схема нарахування премій, що включатиме тільки три категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника (добре, задовільно, погано), рейтинг роботи;
- кожна премія повинна вручатися безпосереднім керівником і супроводжуватися бесідою та поздоровленнями; з працівниками, що не отримали премії, бесіда з приводу підстави для позбавлення премії повинна проводитися обов'язково та наодинці;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку та ніяким чином; не варто карати матеріально працівників, які допустили помилки з вини керівництва, навіть в кризовий період. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;
- в організації не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливатимуть на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат у два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього з відома колективу етапи можна поміняти місцями. Приділяючи належну увагу професійній підготовці та перепідготовці співробітників, нагадаємо, що наочне викладання на робочому місці набагато ефективніше за теоретичні лекції. Навчити підлеглого працювати можна так: всесторонньо ввести його в курс справ і відправити на робоче місце, не виправляючи та не підказуючи йому до тих пір, поки він сам не звернеться за допомогою. А ще краще – піти у відпустку.

Ніколи не потрібно економити на зарплаті хорошим працівникам. Однієї відданості організації недостатньо для тривалої роботи в ній. Нижчі потреби також обов'язково повинні бути задоволені, особливо, коли вони пов'язані з такими вищими потребами, як потреба в пошані і визнанні, яка у наш час базується на розмірі окладу.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників у будь-якій формі, прийнятій і керівником, і підлеглими, з основною метою – запобігання помилок або їх виправлення на первинній стадії виникнення.

Таким чином, способи удосконалення системи управління персоналом мають стосуватися усіх або більшості її найважливіших елементів, зокрема таких як: система оплати праці, професійне навчання, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі та ін.