

Кожний підрозділ підприємства можна розглядати як окрему систему, що має свої вхідні та вихідні параметри. На рис.4 наведена модель служби маркетингу підприємства [7] як кібернетичної системи.

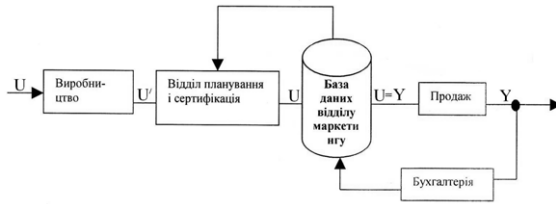


Рисунок 4. Модель служби маркетингу підприємства

На представленій моделі виділені такі підсистеми першого рівня управління: система підприємства, система планування і система відділу маркетингу. Система планування одержує дані про діяльності виробничої системи і в результаті своєї діяльності формує вхідні параметри для відділу маркетингу і заносить їх у базу даних відділу. Фахівці відділу маркетингу, виконуючи свої функції, за допомогою ПЕОМ одержують вихідні параметри системи, оцінку яких робить бухгалтерія. Вихідні параметри частково виходять у зовнішнє середовище, а частково знову повертаються в базу даних відділу маркетингу і звідти надходять у відділ планування і сертифікації. Таким чином здійснюється зворотний зв'язок описаної системи.

Отже, було визначено, що підприємство являє собою відкриту систему. За її основу прийнято потік енергії між навколишнім середовищем та системою. Робота системи представлена рівнянням балансу. Будь-якою системою можна управляти. Моделі управління системами можуть бути створені методами математичної статистики, методами програмування та кібернетичними методами в залежності від складності системи.

Джерела та література:

1. Федоренко В.Г. Основи менеджменту. – К.: Алерта, 2007. – 420 с.
2. Гелловей Л. Операційний менеджмент. – СПб.: Пітер, 2001. – 320 с.
3. Яник И., Ремшей Н. Система технического обслуживания сельскохозяйственных машин. – М.: Колос, 1984. – 347 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
6. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
7. Сахно Ю.О., Дорош М.С. Аналіз критеріїв управління при проектуванні складних економічних систем //Вісник Черніг. держ. технолог. ун-ту. – 2002. - № 5. – С. 87-92.

Юрій Николаєнко



ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями

Перехід від планової до ринкової економіки поставив у складне економічне і фінансове становище багато підприємств і комерційних організацій різних організаційно-правових форм. Маються на увазі як створені на основі

роздержавлення акціонерні товариства, так і численні підприємницькі структури. Важливо наголосити, що під час кризових ситуацій у керівників виникає питання відносин з трудовими ресурсами, оскільки основна маса затрат йде на виплату заробітної плати, з іншого боку, трудові ресурси це найцінніше, що є на підприємстві. Тому під час кризових ситуацій у керівника виникає питання: як зберегти хоча б найцінніші трудові ресурси і при цьому скоротити витрати по оплаті заробітної плати? Як в умовах кризи зберегти впевненість у завтрашньому дні у найбільш кваліфікованих працівників, котрі роками вирощувалися на підприємстві? Які найоптимальніші схеми скорочення витрат по виплаті заробітної плати в умовах скрутних часів на підприємстві?

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор

Проблема управління трудовими ресурсами, з точки зору державного управління трудового законодавства, під час кризи описувалася і досліджувалася великою кількістю науковців та практиків, таких як: Н. Гаузнер, Р. Бойер, І. Чіной, А. Аккорнеро, О. К. Воронов, Х. Керн, Б. Контіні, Р. Ревелі, Г. Данішевская, А.А. Никифорова, Анжелла З. Дейлі, Вільям П. Мюлейн Молодший, Герб Шмерц, Джеймс А. Фйок, Джон П. Сканлон, Ричард К. Хюд та багато інших. Але управління трудовими ресурсами як з точки зору державного управління трудового законодавства, так і з точки зору неформальних взаємовідносин керівництва з трудовими ресурсами під час кризи в поєднанні не знаходило свого відображення в наукових статтях.

Формулювання мети статті

Головною метою даної статті є:

- показати на прикладі управління трудовими відносинами у кризовий період на підприємстві;
- проаналізувати досвід управління трудовими відносинами у кризовий період та виділити головні принципи та методи;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління трудовими відносинами у кризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Що ж являє собою кризова ситуація на підприємстві? Як криза впливає на відносини керівництва з трудовими ресурсами?

Теоретик стратегічного управління І. Ансофф визначає кризову ситуацію так:

- ситуація виникає несподівано і всупереч очікуванням;
- ситуація ставить нові завдання, які не відповідають минулому підприємства.

Існують різновиди кризової ситуації, їх можна за своїм характером розділити на дві групи.

- Неочікувані або конфліктні. Тобто такі, що виникають не внаслідок сукупності економічних тенденцій, а ті, що склалися штучно і не очікувано: це може бути рекламація великої партії виробів, публічний скандал, аварія внаслідок необережності працівників, аварія на підприємстві внаслідок форс-мажорних обставин, конфлікти з громадськими та політичними організаціями.

- Економічні кризи, які є очікуваними і мають передбачувану тенденційність.

На даний період часу, часу інтенсивної глобалізації, вітчизняні підприємства-виробники суттєво програють зарубіжним конкурентам як в якості, так і в ціні продукції.

В основному більшість економістів у першому та другому випадках кризову ситуацію розбивають на такі стадії:

1-а стадія. Характеризується спадом рентабельності (внаслідок різкого зниження попиту на продукцію), що веде до скорочення резервів підприємства, відставання у досягненні планованих цілей.

2-а стадія. Характеризується постійним наростанням збитковості підприємства.

3-я стадія. Характеризується комплексним виснаженням підприємства,

внаслідок чого відбувається різкий спад кількісних та якісних показників виробництва (відбувається масове звільнення персоналу, розпродуються основні активи підприємства).

4-а стадія. Характеризується наростаючою неплатоспроможністю, що веде за собою наростаючу кількість судових позовів, неспроможністю відшкодування кредитів, виникненням загрози банкрутства та передачі майна підприємства кредиторам.

В основному питання відносин з трудовими ресурсами виникає з самого початку кризової ситуації, але найбільше ситуація загострюється на пізніх стадіях кризи, коли у підприємства не вистачає фінансових активів для виплати заробітної плати.

Взагалі проблематику управління трудовими відносинами можна розглядати з точки зору макрорівня, тобто рівня, на якому відбувається регулювання державою законодавства щодо порядку відносин трудових ресурсів у період кризи на виробничих підприємствах, порядок звільнення працівників, форми оплати праці, способи нарахування заробітної плати, розподіл робочого часу та інше. Тобто всі юридичні формальності, які регулюються законодавством країни, і є основою щодо подальшого управління трудовими відносинами.

Також під час кризи є надзвичайно суттєвим і мікрорівень, тобто внутрішнє неформальне управління, створення сприятливого мікроклімату на підприємстві, який дозволив би зберегти кадри навіть при затримці чи відчутному зниженні заробітної плати.

Що стосується макрорівня, то сьогоднішнє загострення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках, посилення нестабільності ринків у поєднанні з прискореними темпами науково-технічного прогресу, структурною перебудовою економіки, ускладненням складу сукупної робочої сили диктують необхідність підвищення державою гнучкості трудових відносин на підприємстві. Варто зауважити, що гнучкі трудові відносини починають з'являтися поряд із жорсткими і посідають стабільне місце саме в період кризи у США та Західній Європі. Так, період кінця 70-х років – період структурної кризи в промисловості. Які ж проблеми турбували тоді найбільше? Головною проблемою була нездатність підприємств-гігантів пристосовуватися до змін відповідно до умов ринкового середовища. Підприємці поклали відповідальність за жорсткість індустріальних структур на архаїзм статутів профспілок і деструктивний характер їх дій. Але організаційно-технологічна жорсткість масового виробництва сама є причиною громіздких централізованих систем трудових відносин, які панували в останні декілька десятиків років у розвинених країнах. Якщо розглядати ситуацію в Україні на сьогодні, то можна бачити, що система масового виробництва, яка тут склалася, є неповоротка, трудові відносини, що склалися відповідно до цієї системи, своєю жорсткістю ще більше підсилюють цю неповороткість. Це в умовах реформ та переходу до ринкових відносин може призвести до ліквідації масового виробництва. Основним гальмом для гнучкого розвитку виробництва у світовому досвіді були: обмежена практика найму, жорстке закріплення виробничих функцій, фіксований робочий час і витрати на оплату робочої сили, відсутність відповідних загальних та професійних підготовок.

На даний час в Україні продуктивність праці на підприємствах-гігантах є досить низька і не відповідає рівню заробітної плати, котра склалася внаслідок глобалізаційних процесів, лідери світової економіки мають новітнє обладнання, яке дозволяє економити робочу силу, і таким чином піднімається середня заробітна плата. Українські підприємства-гіганти зіткнулися з проблемою відставання технологій, низькою кваліфікацією персоналу, вони випускають продукцію набагато менших обсягів за один і той самий період часу порівняно з закордонними підприємствами, які володіють високоякісними технологіями, відповідно і зростає пропорція витрат на оплату праці у загальнопромислових витратах.

Ключовим якісним аспектом нових форм гнучкості в сфері праці є організація

праці. Після впровадження новітніх технологій почала піддаватися сумнівам система організації праці, розроблена Тейлором і Фордом, заснована на чіткому розмежуванні завдань. У ході переговорів з владними структурами та профспілками було досягнуто ряд угод, які усувають визначення, відділяють одну професію від іншої, кваліфікованих робітників від не кваліфікованих, керуючих і майстрів від підлеглих і виробничих працівників від обслуговуючого персоналу.

Професійна мобільність часто супроводжується заміною жорстких вертикальних ієрархічних систем більш незалежними автономними структурами, включаючи спеціалістів, котрі оволоділи багатьма професіями і поділяють цілі підвищення продуктивності праці, які встановлюються самими спеціалістами. З опису і аналізу соціально-економічних передумов гнучкості у сфері управління трудовими ресурсами, можна прийти до висновку, що криза і всі її негативні наслідки викликали необхідність диверсифікувати процес виробництва і виробничі відносини в усіх галузях економіки. Аналогічні проблеми ми бачимо в Україні, які ще більше загострюватимуться, вирішення їх буде набагато важчим через те, що тут водночас із економічною кризою проходить політична переорієнтація. А оскільки нині мають вплив різні політичні сили на систему виробництва, яка є достатньо жорсткою, то для надання їй більш гнучкого характеру необхідно немало часу.

Одним із найвпливовіших макроекономічних елементів впливу управління трудовими відносинами у кризовий період є гнучкі форми заробітної плати. Як уже згадувалося, в період кризи зазвичай з'являється різка різниця між величиною заробітної плати та рівнем продуктивності. Щоб подолати цю тенденцію, яка руйнувала виробництво, ряд урядів виробив політику, спрямовану на сповільнення росту заробітної плати шляхом таких мір, як політика доходів і заморожування заробітної плати, зменшення встановленого мінімального рівня заробітної плати, або ж відміна його, а також міри по припиненню індексації заробітної плати в основному шляхом укладення тристоронніх договорів та угод на національному рівні. В умовах кризової ситуації на підприємстві заробітна плата неминуче повинна бути гнучкою.

У світі під час кризових ситуацій виробництва розроблялися різні ставки заробітної плати. В багатьох країнах велася робота, направлена на те, щоб введення коефіцієнтів росту заробітної плати залежало від діяльності галузі, фірми, компанії, працівника і відмови від загального автоматичного підвищення заробітної плати.

У дослідженні науковця Коу в 1985 році були отримані коротко- і довгострокові оцінки несприйнятливості реальної заробітної плати в 11-и країнах. Методологія такого дослідження відповідала такому підходу: вона оцінює реакцію номінальної заробітної плати на зміни як темпів інфляції, так і темпів зростання безробіття. У відповідності з цим несприйнятливість реальної заробітної плати висока, коли номінальна заробітна плата точно і швидко встигає за змінами інфляційного процесу і відсутня реакція на зміну темпів росту безробіття. В довгостроковому плані грошова заробітна плата та інфляція мають тенденцію рости паралельно – тому різниця в довгострокових оцінках несприйнятливості реальної заробітної плати між країнами перш за все викликається реакцією заробітної плати на безробіття.

Отже, ми підійшли до зв'язку оплати праці в окремих працівників із результатами діяльності підприємств.

Розглянемо ще одну форму гнучкості заробітної плати. Це зниження заробітної плати для молодих працівників. Найбільш чітко вираженою є прийнята політика у цій сфері у Великобританії. Уряд там вважає, що молодь найчастіше звільняють з підприємств у кризовому стані тому, що заробітна плата, яку треба платити молодим працівникам, занадто велика з урахуванням відсутності необхідної професійної підготовки в цього контингенту. Внаслідок чого урядом був прийнятий закон про те, що для молодих осіб, молодших за 21 рік, не існує мінімальної заробітної плати, а заробітна плата визначається безпосередньо їх керівниками.

Якщо проаналізувати управління трудовими ресурсами в умовах кризи, то вся проблема полягає в тому, як уже згадувалося вище, що продуктивність праці не відповідає вимогам по виплаті стабільної заробітної плати, тобто заробітну плату працівникам необхідно платити кожного місяця приблизно однаково, а умови виробництва є нестабільними внаслідок нестабільного економічного, політичного середовища, і досить часто продукція, не знаходячи споживача, залежується, а отже, немає грошових надходжень, немає коштів на закупівлю сировини, виплату заробітної плати, через що частину персоналу необхідно просто звільняти, частина персоналу в деяких випадках може місяцями працювати на половину своєї потужності, а в той самий час зарплату отримувати стабільно однаково. Це трапляється внаслідок того, що законодавчі органи не забезпечують підприємців законодавчою можливістю працювати у гнучких трудових відносинах. Основу гнучких трудових відносин складає гнучка система оплати праці, яка вже була розглянута вище, головним завданням якої є зрівнювання рівня продуктивності праці відповідно до заробітної плати та загального фінансового становища на підприємстві, регулювання продуктивності праці і величини заробітної плати за рахунок гнучких форм зайнятості, тобто зайнятість відповідно до потреб виробництва.

Під гнучкими формами зайнятості розуміють:

1. Зайнятість по нестандартних організаційних формах (тимчасові працівники).
2. Зайнятість, пов'язана з різними режимами неповного робочого часу.
3. Зайнятість, пов'язана із соціальним статусом працівників.
4. Зайнятість на роботах із нестандартними робочими місцями і організацією праці (надомна праця, «працівники по викликах»).

Гнучкі форми зайнятості дають можливість підприємствам маніпулювати обсягом робочої сили, не створюючи соціальної напруженості у випадку звільнень працівників при зміні потреб виробництва. Трудове законодавство повинне враховувати дві протилежні, але однаково закономірні вимоги:

1. Забезпечення мінімальної гарантованої зайнятості в період стабільності.
2. Полегшення мобільності робочої сили, що важливо для модернізації економічних структур.

Усе більшого поширення набуває практика укладення договорів щодо неповного робочого дня. Останнім часом питання неповної зайнятості постає і в Україні. Нашим законодавством допускається робота неповний робочий день. Проте в даний час в Україні широко вдаються до такого способу, як відпустки без збереження заробітної плати. Це можна розглядати як системний спосіб підприємств втриматися на плаву під час кризи.

Однією з особливих форм гнучкої зайнятості є сезонні роботи, а також роботи з нерівномірним навантаженням. У Данії ця форма роботи охоплює некваліфікованих працівників – жінок, зайнятих у харчовій промисловості. Чоловіки працюють на будівництві.

Тенденція до гнучкості управління трудовими відносинами під час кризи зачепила і робочий час, який відіграє важливу роль і в динаміці продуктивності праці, і у формуванні рівня та способу життя.

Підприємці все більше бачать у гнучкості робочого часу головну сферу своїх ініціатив. Вони домагаються введення гнучкого трудового року, що дозволяє змінювати тривалість робочого часу в залежності від коливань попиту, право вводити робочі дні в суботу і неділю.

Флексибілізація робочого часу дає можливість ефективніше використовувати виробничі потужності підприємств, прийняти більше працівників, більшої свободи робітників у використанні свого часу. Підприємства і робітники мають можливість проявити більшу винахідливість, коли треба знайти шляхи і засоби скорочення робочих годин і пристосувати графіки роботи до реальностей, які відображають ринкові умови.

Отже, розглядаючи управління трудовими відносинами під час кризи з точки

зору управління на макрорівні, ми прийшли до висновку, що оптимальний спосіб підтримки національного виробника щодо скорочення витрат на заробітну плату є запровадження гнучких систем управління трудовими ресурсами. Ці системи характеризуються трьома головними напрямками:

- гнучкі форми заробітної плати;
- гнучкі форми зайнятості;
- використання гнучкості робочого часу.

Що ж стосується мікрорівня, тобто неформального управління трудовими відносинами в умовах кризи, то тут ситуація більше залежить від особистої освіченості та якостей керівництва щодо управління персоналом, ніж від чинного законодавства.

Персонал – це основа та найцінніший ресурс будь-якого підприємства, в кризових умовах йде постійна боротьба за найкваліфікованіші кадри, особливо це питання виникає під час кризи, і головною метою антикризової команди є те, щоб найцінніші кадри почували впевненість у завтрашньому дні, навіть якщо на підприємстві починають виникати проблеми. Прихильність працівників та страх загубити роботу – «це два найважливіших фактори, які потрібно враховувати у будь-якій кризовій ситуації на підприємстві. Тому що працівники – це основа кожного підприємства, і саме від їх настрою залежить те, як підприємство працюватиме надалі. Настрій працівників завжди відображається на продукті, котрий вони виробляють. Працівники повинні розуміти, що відбувається на підприємстві, вірити, що підприємство виживе, що вони збережуть свою роботу.

Також слід відмітити, що персонал під час кризової ситуації – це фактор, який необхідно максимально зберегти та завоювати його прихильність. Але водночас це також ефективний інструмент вирішення кризової ситуації. Наприклад, у ситуації з підприємством Гербер, коли почали розповсюджуватися чутки про те, що у банці для харчування малюків їхнього виробництва було знайдено шматочки скла. Особливу увагу антикризова команда приділяла працівникам, тому що вони були по всій країні, по всій торговій мережі підприємства, в консультаційних центрах, на виробництві і т.д. Вони були ідеально розташовані для того, щоб надавати потрібну і правдиву інформацію споживачам, єдине, що було необхідно, це постійне та детальне їх інформування. Також працівникам надавалися листівки та буклети, листи від імені президента, постійно показували кліпи, новини, реклами у кафетеріях для працівників.

Висновки

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна прийти до висновку, що управління трудовими відносинами в умовах кризи на підприємстві є складним, довготривалим та системним процесом, який вимагає постійної взаємодії та переговорів як з державними організаціями, котрі займаються регулюванням трудових відносин в країні, так і щохвилинна, неформальна, ненав'язлива робота з працівниками прямо на робочих місцях, постійна інформатизація працівників щодо ситуації, головним завданням якої є збереження найціннішого ядра трудового потенціалу.

Джерела та література:

1. Гаузер Н. Повышение гибкости – актуальная проблема современного рынка труда. – МЭМО, №10, 1991.
2. Данишевская Г. Рабочая сила в Великобритании. – МЭ. 1991, №9.
3. Никифорова А.А. Гнучкі форми зайнятості. Тематична підбірка. Проблеми праці і зайнятості в вітчизняних і зарубіжних публікаціях. Випуск 1. – Київ, 1992.
4. Chinoy E. Automobile Workers and the American Dream. – New York, 1955.
5. Contini B., Revelli R. The Process of Job Creation and Job Destruction in the Italian economy "Labour", 1987, №3
6. Закон України «Про зайнятість населення»
7. Gottschalk J. Crisis response, inside stories on managing image under siege. – Detroit, 1993