

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТАМПОНАЖНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РУП «ПО «БЕЛОРУСНЕФТЬ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

А. С. Захарченко

*Белорусский государственный университет, г. Минск;
anya.borodulya1998@gmail.com;
науч. рук. – А. Г. Ветёлкина*

Актуальность системы и методов управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда. Система и методы управления персоналом — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине 20 века процесс автоматизации производства. Также в сложившейся мировой ситуации с распространением COVID-19 большинство компаний по всему миру перевели сотрудников на удаленную работу, где каждый учится работать по-новому – онлайн, поэтому компании в первую очередь пересматривают методы управления персоналом, чтобы не нарушить рабочий процесс в сложное для мира время.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-партнер, система «Бережливое производство», COVID-19

Формирование эффективной системы управления персоналом является одним из наиболее сложных предметов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.[1, с. 186] Обычно под управлением персоналом понимается комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций».

Сущность системы управления персоналом была хорошо раскрыта Балабановой Л.В., по её мнению, система управления персоналом – это не только воздействие и эффективное использование трудового персонала, но и процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников [2, с. 38].

Исходя из вышесказанного, автор вывел своё определение системы управления персоналом – это система, которая представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также раз-

личных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы. Что касается применения методов управления персоналом, то это становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как IBM, Toyota, Carco, использующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах концепция и стратегия. На предприятии автор предлагает использовать кружки контроля качеством и канбан-доски.

Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM) помогает решить проблемы, связанные с повышением эффективности управления производством, заинтересованности работников, увеличения выпуска готовой качественной продукции.

TQM – это новая система принципов, инструментов и методов организации работ, которые обеспечивают такой уровень управления предприятием, который бы позволил добиться потребительского удовлетворения в стремительно изменяющихся условиях глобальной экономики. [3, с. 8] Для того, чтобы реализовать TQM на предприятии, необходимо осуществить много различных преобразований, которые коснутся не только процессов управления, но и менталитета, отношения ко всему происходящему со стороны всех без исключения работников.

TQM предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. [4, с. 83] Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. И, на основании концепции TQM может быть построена система качества.

На примере Тампоначного управления РУП «ПО «Белоруснефть» была выявлена проблема низкой инициативности работников предприятия в области повышения качества. Необходимо отметить, что проблема низкой инициативности, как управленческого, так и производственного персонала, характерна для большинства белорусских предприятий. В связи с этим необходимым является реализация управленческих мероприятий, направленных на увеличение степени сплочённости и инициативности работников.

Одной из наиболее ярких организационных форм повышения качества продукции и эффективности производства является японское изобретение «кружки качества». Также «кружки качества» являются одним из способов увеличения степени участия персонала в решении проблем качества, который на данный момент пользуется популярностью в Японии и Европе [5, с. 319] Кружки качества вносят вклад в существенное улучшение и развитие работы предприятия. [3, с. 9] Они позволяют

улучшать моральный климат среди членов рабочей группы, способствуют развитию чувства собственного достоинства каждого и создание отношений между всеми членами кружка, основанных на уважении и человечности, создают условия для повседневного роста, развития творческих способностей человека.

Кружок качества представляет собой небольшую группу (не менее 3 и не более 12 человек), самостоятельно работающую, выполняющую работу по контролю качества на одном рабочем месте (руководитель и подчинённый составляют одно целое). Кружки качества не являются решением всех проблем предприятия, но при условии должной поддержки со стороны руководства, мотивации работников и обеспечения ресурсами они могут способствовать непрерывному повышению качества на уровне подразделения. [6, с. 137] В классическом виде, кружки качества, формирующиеся в различных подразделениях предприятия, могут образовываться согласно установленной проблемной области (вида темы: качество, оборудование, расходы, эффективность, контроль и управление, безопасность) деятельности подразделения.

Членами кружка качества могут использоваться следующие методики анализа:

- процессные карты;
- диаграммы Исикавы (или «рыбья кость»);
- мозговой штурм;
- причинно-следственный анализ;
- обратный инжиниринг;
- анализ Парето [7].

Эффективность кружков качества зависит от многих факторов, но наиболее влиятельным являются национальные особенности менталитета.

Создание кружков качества приводит к введению некоторых корректировок в рабочем распорядке. Собрание групп по темам для удобства можно проводить каждую пятницу, а в последнюю пятницу месяца объединять все группы кружков качества для обмена информацией и результатами работы. Для облегчения морального восприятия, связанного с появлением дополнительных нагрузок, можно внести следующие корректировки, которые приведены в таблице 1, в график рабочей недели.

Табл. 1

График рабочей недели

День недели	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ
Время начала рабочего дня	8:00	8:00	8:00	8:00	8:00
Длительность рабочих часов	9 ч 15 м	9 ч 15 м	9 ч 15 м	9 ч 15 м	8 ч 15 м
Длительность обеденного перерыва	45 мин	45 мин	45 мин	45 мин	45 мин
Длительность собрания кружков качества	-	-	-	-	1 ч
Время окончания рабочего дня	18:00	18:00	18:00	18:00	18:00

Примечание: собственная разработка

С целью мотивации сотрудников для добровольного участия в данных кружках предлагается мера их ежемесячного поощрения. Данное поощрение формируется из дополнительного рабочего времени, отводимого работникам на собрание и обсуждение проблем качества и управления им. Час времени, который работники задерживаются на предприятии, может быть им компенсирован в следующих видах:

- в форме денежной доплаты в размере 3 ч рабочего времени;
- выдачей билетов в театры, кино, выставки и другие места культурно-массовых мероприятий;
- в счёт обедов в столовой предприятия и т.д.

Данное управленческое мероприятие позволит повысить ответственность и инициативность работников, что в первую очередь окажет влияние на динамику и объём брака. Учитывая особенности менталитета белорусов, предположительное снижение брака составит 9%. В расчёт экономического эффекта заложены значения по среднемесячному объёму брака и простоя оборудования в Тампонажном управлении (таблица 2).

Табл. 2

**Расчёт экономического эффекта от внедрения кружков качества
в тампонажном управлении РУП «ПО «Белоруснефть»**

Показатель	Значение, руб.
Затраты на стимулирование одного работника	125
Затраты на стимулирование работников (10 человек)	1250
Снижение брака за месяц	261,53
Снижение брака за год	3138,36
Экономический эффект	1888,36

Примечание: собственная разработка

Таким образом, экономический эффект от реализации мероприятия на Тампонажном управлении РУП «ПО «Белоруснефть» составит 1888,36

(Эф=3138,36-1250) рублей. Следует отметить, что данный эффект не включает в себя эффект от мероприятий, предлагаемых самими участниками кружков качества.

Помимо чисто экономического эффекта, данное мероприятие влечёт за собой улучшение рабочего климата, повышает сплочённость коллектива, формирует стремление на достижение все более высоких результатов эффективности производственной деятельности предприятия. Ещё одним положительным моментом управленческого мероприятия является его уникальность и универсальность, так как формирование кружков качества возможно на любом предприятии, независимо от рода его производственной деятельности.

Библиографические ссылки

1. *Аверин А.Н.* Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2005. 224 с.
2. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Управление персоналом: учебник. К.: Центр учебной литературы, 2011. 468 с.
3. *Матрусова Т. Н.* Рабочее время: проблемы японской экономики // Российский экономический журнал, 2000. №10.
4. *Новицкий Н. И., Олексюк В. Н.* Управление качеством продукции: учебное пособие для вузов. Минск: Новое знание, 2001.
5. Системы управления персоналом [Электронный ресурс]. 2015. Режим доступа: <http://allendy.ru/teoruprav/140-sistema-uprav-personal.html>. Дата доступа: 11.05.2020.
6. *Адизес И.* Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. Пперев. с англ. Т. Гутман. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 160 с.
7. *Шморгун Л.Г.* Менеджмент организаций: учеб. пособие. К.: Знания, 2011. 452 с.