

УДК 318.21:16

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Д-р екон. наук Л.О. Позднякова, К.В. Горобей

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Д-р екон. наук Л.А. Позднякова, Е.В. Горобей

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR INCREASING EFFICIENCY

L.O. Pozdnyakova, K.V. Gorobey

Розроблено пропозиції щодо удосконалення управління персоналом з метою підвищення ефективності підприємств залізничного транспорту України.

Зроблено висновок про те, що підвищення ефективності підприємств залізничного транспорту України обумовлено необхідністю розроблення основних напрямків щодо зниження витрат за рахунок раціонального використання трудового потенціалу залізницями України, які запропоновано у статті, та буде досягнуто за рахунок розроблених авторами пропозицій.

Ключові слова: *розроблення пропозицій, управління персоналом, підвищення ефективності, розроблення основних напрямків, використання трудового потенціалу.*

Проведена разработка предложений по совершенствованию управления персоналом с целью повышения эффективности предприятий железнодорожного транспорта Украины.

Сделан вывод о том, что повышение эффективности предприятий железнодорожного транспорта Украины обусловлено необходимостью разработки основных направлений по снижению затрат за счет рационального использования трудового потенциала железными дорогами Украины, предложенных в статье, и будет достигнуто за счет разработанных авторами предложений.

Ключевые слова: *разработка предложения, управление персоналом, повышение эффективности, разработка основных направлений, использование трудового потенциала.*

A development of proposals for the improvement of human resources management to improve the efficiency of the workers of railway Ukraine.

Analyzed research of eminent scientists. Determined that the main issue in Strategy Planning Strategy is a solution in the form of concepts, strategies and programs. Development proposals should meet the needs of the enterprise on which program for the improvement of personnel management. Enterprise must have i also use methods of identification, collection, processing, analysis of all i needed for decision-making data, develop appropriate policies in the organization, management, planning and accounting expenses related to production activities. The conclusion is that sustainable in the long term operation of any enterprise need us to develop the capabilities of its activity i threats. Improving the efficiency of rail transport Ukraine due to the need to develop basic areas to reduce costs through efficient use of labor potential rail Ukraine that have been proposed in the article and will be achieved by the proposals developed by the authors.

Keywords: *development proposals, personnel management, efficiency, development of guidelines use of labor potential.*

Вступ. Передумовою і водночас першим етапом стратегічного планування є стратегічний аналіз. Завдяки йому і з метою визначення проблем і водночас можливостей поліпшення системи організації, планування та обліку витрат, які пов'язані з факторами управління

персоналом, здійснюються соціологічні дослідження та виявляється стан трудового потенціалу підприємства і навколишнього середовища. Більше того, стратегічний аналіз є аналітичною основою стратегічного планування управлінської діяльності.

Важливим елементом стратегічного аналізу управління персоналом є його інформаційне забезпечення, без якого сам аналіз є нереальним.

Постановка проблеми. Теоретичним і методичним питанням, пов'язаним із проблемою підвищення ефективності суспільної праці, присвячені дослідження багатьох учених-економістів України, країн близького і далекого зарубіжжя. Теоретичною базою роботи стали праці таких всесвітньо відомих учених, як А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Л. Портер, Д. Мак-Клелланд та ін. Їх розробки та мотиваційні теорії відомі широкому колу читачів та дослідників. Серед радянських учених-дослідників, що вивчали процеси мотивації, відомі роботи Ядова В.О., Якобсона П.М., Асеева В.Г. Значний внесок у вивчення мотивації праці зробили сучасні українські дослідники: Абрамов В.М., Афонін А.О., Данюк В.М., Колот А.М., Верещагіна Л.А., Кареліна І.М., Лібанова Ю.Е., Січкач В.С., Сладкевич В.П., Смолівков В.Б., Козенков Д.Є., Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Кулійчук В.І. Фільштейн Л.М. та ін., завдяки яким було покладено нові основи управління персоналом та мотивації праці, розроблено соціологічні і психологічні методики кадрової роботи.

Досліджували питання оцінювання діяльності персоналу такі науковці, як В. Гриньова, І. Грузіна, Г. Дмитренко, Л. Позднякова, Н. Олве, Ж. Рой, А. Колот, В. Колпаков, О. Дейнека, П. Круш, В. Котик, О. Крушельницька, Д. Мельничук та ін.

Проблему стратегії та управління підприємством плідно розробляли П. Друкер, М. Портер, І. Ансофф, а ідея збалансованої системи показників належить Р.С. Каплану та Д.П. Нортону. Її пізніше розвинули М.Г. Браун, Н.-Г. Олве, К.-Й. Петрі, Ж. Рой і С. Рой.

Однак в економічній літературі ще не визначено єдиного підходу до формування ефективного управління персоналом за рахунок мотиваційної системи на підприємствах та мотиваційного механізму, що мають відповідати сучасним ринковим перетворенням. Вирішення проблеми підвищення продуктивності праці на основі трудової мотивації розглядається в основному лише з позицій матеріальної зацікавленості працівників, удосконалення механізму організації оплати праці, проведення

реформування відносин власності. Але ці фактори, як правило, розглядаються не комплексно і мають зовнішній характер по відношенню до працівника, не повністю розкривають сутнісний, соціально-психологічний, глибинний зміст мотивації. Тому дослідження теоретичних питань і діючої практики мотивації та стимулювання персоналу дало змогу визначити низку *невирішених проблем*. Підприємство повинне мати і використовувати також методи ідентифікації, збору, обробки й аналізу всіх потрібних для прийняття рішень даних, вироблення відповідної політики у сфері організації, управління, планування та обліку витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Оскільки кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення, то відповідною має бути й інформація, тобто вона теж повинна мати стратегічний характер. З урахуванням цього стратегічна інформація, яка має використовуватися в процесі планування, є організованою сукупністю таких даних, які пройшли аналітичну обробку і підготовлені до конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування витрат підприємства.

На першому етапі стратегічна інформація щодо удосконалення управління процесів мотивації праці має готуватися у вигляді баз даних, під якими слід розуміти структурно організовані, але аналітично неопрацьовані масиви показників, що характеризують стан економічного середовища (внутрішнього і зовнішнього).

Другим етапом підготовки стратегічної інформації щодо удосконалення управління процесів мотивації праці є накопичення сукупності даних та їх аналітичне опрацювання, що придатні для конкретного використання. Наявність і використання стратегічної інформації дає можливість приймати відповідні рішення на будь-яких рівнях управління підприємством.

Для забезпечення необхідної якості стратегічної інформації щодо удосконалення управління процесів мотивації праці необхідно визначити вимоги до неї. Насамперед така інформація має бути аналогічною. Вона носить описовий характер переважно ретроспективного плану, тобто характеризує події, що вже відбулися або відбуваються. В той же час стратегічна інформація, щодо

удосконалення управління процесів мотивації праці для того, щоб могла використовуватися в процесі стратегічного планування, повинна показувати перспективи і бути зосередженою на тих внутрішніх і зовнішніх аспектах функціонування підприємства, які найбільше впливають на майбутні процеси в цій сфері, тобто носити ще й прогностичний характер.

Аналіз останніх досліджень. Наукова новизна пов'язана із системним підходом до розв'язання проблем щодо удосконалення управління процесів мотивації праці. Планування витрат вимагає, щоб системний аналіз ґрунтувався на таких передумовах:

1. Ієрархічний характер підприємства потребує одночасного погодження його інтересів на всіх рівнях управління.

2. Необхідність урахування складності, взаємозв'язку та взаємозалежності між окремими підрозділами підприємства на усіх його рівнях.

3. Багатоаспектність проблем планування витрат свідчить про те, що жодна з них не може бути вирішена без урахування інших аспектів.

4. Обмеженість ресурсів (по всіх видах) на підприємстві викликає необхідність пошуку багатьох варіантів розв'язання сукупності проблем планування витрат і вибору з їх числа оптимального.

5. Варіантність використання і заміни ресурсів різних видів один одним пом'якшує попередню вимогу і це теж слід урахувати при проведенні системного аналізу стану витрат підприємства.

При застосуванні системного аналізу доцільно дотримуватися деяких правил, що вироблені теорією та практикою цього методу. До таких правил можна віднести нижченаведені.

По-перше, перед початком системного аналізу доцільно скласти план його проведення, в якому чітко визначати мету дослідження, етапи, низку досліджуваних питань, методи і прийоми, що будуть використовуватися при цьому, а також необхідну інформацію й аналітичні матеріали.

По-друге, доцільно, щоб системний аналіз був ітеративним процесом, завдяки чому результат його використання буде найбільш ефективним.

По-третє, важливим правилом має бути необхідність напрацювання декількох варіантів

розв'язання проблеми і вибір з їх числа оптимального.

По-четверте, здійснення системного аналізу має ґрунтуватися на використанні сучасних інформаційних технологій, що суттєво прискорить проведення аналізу і збільшить кількість варіантів розв'язання виявлених проблем, полегшить вибір оптимального варіанта.

По відношенню до аналізу витрат діяльності підприємства доцільно, щоб системний аналіз включав нижчеподані етапи.

I етап — визначення конкретної мети дослідження проблем та факторів, що сприяють їх виникненню чи існуванню. На цьому етапі з'ясовується сутність кожної проблеми, визначаються її особливості, окреслюється мета розв'язання проблеми управління персоналом. Потім проводиться попереднє вивчення стану підприємства, щоб отримати загальне уявлення про характер його функціонування.

II етап — структурний аналіз стану управління персоналом підприємства і розроблення концепцій його подальшого розвитку. З'ясовуються взаємозалежності і взаємозв'язки між підрозділами підприємства, вивчається його організаційна структура, властивості різних складових, виявляються загрози організаційного плану та фактори, що є джерелом їх існування. Виявляються економічні і правові умови функціонування підприємства, його маркетингової діяльності, фактори, що визначають стан підприємства. За результатами структурного аналізу розробляються заходи щодо поліпшення організаційної структури, економічних і правових умов функціонування підприємства.

III етап — функціональний аналіз управління процесів мотивації праці. Він спрямовується на виявлення функціональних і кореляційних зв'язків між підрозділами підприємства, між ним і навколишнім середовищем, між внутрішніми і зовнішніми факторами, що забезпечують відповідний стан підприємства.

IV етап — синтезування результатів системного аналізу стану підприємства. При цьому поєднуються результати проведення організаційного і функціонального аналізу, порівнюються варіанти виходу на намічені цілі, вибирається з них оптимальний, оцінюються фінансові, правові, економічні, технічні, інтелектуальні, інформаційні можливості

досягнення цілей, терміни виходу на параметри такого стану.

Мета та задачі дослідження.

Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та зниження витрат за рахунок підвищення ефективності роботи працівників залізничного транспорту України.

Відомо, що кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення у вигляді концепції, стратегії або програми. Останні мають урахувувати сукупну реакцію як внутрішнього, так і навколишнього середовища на зміни, які вже відбулися або очікуються, як на підприємстві, так і за його межами. Ефективні стратегічні рішення мають базуватися на якісній і кількісній оцінках умов і факторів, які впливають або діють на самому підприємстві і поза ним. Тому без необхідної інформації неможливо правильно виявити й оцінити всю сукупність факторів, що визначають той чи інший стан трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Основна частина дослідження. Щоб мати уявлення про перспективи розвитку події в економічному середовищі, треба збирати і накопичувати будь-яку інформацію, що характеризує якісно або кількісно усі фактори, що впливають на стан цього середовища. Величезні обсяги даних про стан економічного середовища вимагають формалізації системи збирання, обробки й аналізу інформації, що неможливо без використання сучасних інформаційних технологій.

Ще однією вимогою до стратегічної інформації має бути наявність її релевантності (відповідність між інформаційним запитом і отриманим повідомленням за сутністю) та адекватності (тотожність отриманого повідомлення інформаційному запиту за структурою). До сукупності баз стратегічних даних системи забезпечення діяльності підприємства слід додати ще один великий «шар» аналогічної інформації, а саме: інформацію про досвід діяльності аналогічних систем за кордоном, а також результати аналізу та шляхи і заходи щодо управлінського впливу на економічне середовище, які містяться в науковій літературі та засобах масової інформації. Джерелами такої інформації можуть бути вітчизняні і зарубіжні матеріали, результати разових і періодичних соціологічних обстежень тощо.

Стратегічною є й інформація про стан правового поля, яке регулює функціонування економічного середовища (відносини в ньому): закони і нормативні акти. Аналіз такої інформації і його результати є великою підмогою у процесі визначення пріоритетів політики підприємства в забезпеченні ефективної діяльності.

Перелічені вище види баз стратегічних даних відносяться до загальної інформації про стан економічного середовища, яка має утримуватися на постійній основі. Однак потрібна і цільова інформація, необхідність у якій з'являється в міру виявлення певних загроз економічному середовищу. Така інформація має бути релевантною сутності самої загрози і використовуватися для більш глибокого аналізу змісту загрози, факторів і умов, у яких стала можливою поява відповідно загрози. Потреба в цільовій інформації не є постійною, а виникає лише після виявлення певної загрози на основі використання загальної інформації, що отримується на постійній основі. Перелік відповідних індикаторів, що характеризують сутність загрози, визначається у кожному конкретному випадку і буде різним для різних загроз.

В цілому інформаційна підсистема щодо удосконалення управління процесів мотивації праці має формуватися за принципом відповідності інформації вимозі стратегічного значення. Інформація щодо удосконалення управління процесів мотивації праці, що акумулюється в інформаційній підсистемі, повинна акцентувати увагу кожного із суб'єктів забезпечення маркетингової діяльності на найбільш важливих тенденціях того чи іншого процесу, що відбувається в економічному середовищі.

Аналіз практики щодо удосконалення управління процесів мотивації праці планування зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств свідчить, що інформаційне забезпечення стратегічного аналізу має відбуватися за таким приблизним алгоритмом:

– визначення інформаційних потреб, достатніх для моніторингу на постійній основі стану навколишнього середовища, підприємства в цілому та економічної діяльності;

– встановлення першоджерел загальної інформації щодо стану навколишнього економічного середовища, рівня функціонування підприємства;

–збір даних і передача їх для подальшої аналітичної обробки;

–оцінка достовірності, повноти і своєчасності надання інформації;

–попередня обробка отриманої інформації в бази стратегічних даних;

–аналітична обробка стратегічних баз даних і виявлення конкретних загроз з боку навколишнього середовища і маркетингової діяльності підприємства;

–збирання цільової інформації для поглибленого аналізу конкретних внутрішніх і зовнішніх загроз з виявленням факторів і умов появи загроз.

Розглянемо сутність системного аналізу щодо удосконалення управління процесів мотивації праці відповідно до планування витрат. Як відомо, метод системного аналізу базується на системному підході до розв'язання складних проблем, який у свою чергу є діалектичним методом. Використання системного аналізу дає змогу на якісно новому рівні підходити до комплексного дослідження різноманітних явищ і процесів, а також складних проблем функціонування підприємства, включаючи планування витрат.

Системний аналіз щодо удосконалення управління процесів мотивації праці являв собою сукупність методів та прийомів дослідження, вивчення або розв'язання складних питань, процесів або явищ, що проводяться з позицій системи, тобто цілого, яке складається з елементів, пов'язаних між собою спільною функцією або єдиною організаційною структурою.

Безумовно, будь-яке підприємство є системою, яка, з одного боку, входить до складу системи більш високого рівня, а саме: корпорації, холдингу, економічної системи країни, з другого – вона сама складається з підсистем нижчого рівня, тобто підрозділів.

Висновки з дослідження. Однак для розроблення стратегії щодо удосконалення управління процесів мотивації праці її планування недостатньо визначення внутрішніх і зовнішніх факторів та ступеня їх впливу на функціонування підприємства. Для забезпечення сталого функціонування у довгостроковій перспективі будь-якого підприємства потрібно прогнозувати тенденції розвитку можливостей його діяльності (умов функціонування) і загроз.

Список використаних джерел

1. Позднякова, Л.О. Методологія управління персоналом та стратегія ефективного управління [Текст] / Л.О. Позднякова, О.Г. Дейнека, В.О. Котик. – Харків: Прогрес, 2011. – 275 с.
2. Захарчин, Г.М. Основи підприємництва [Текст] / Г.М. Захарчин. – К.: Знання, 2013. – 407 с.
3. Широкова, М. Реинжиниринг: опережающее решение в системе мотивации и управления персоналом [Текст] / М. Широкова // Рынок ценных бумаг. – 2009. - № 6. – С. 49-52.
4. Берданова, О.В. Стратегічне планування [Текст] / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка. – К.: ЗУКЦ, 2008. – 23 с.
5. Бубенко, І.В. Управління трудовими ресурсами [Текст]: навч. посібник / І.В. Бубенко. – Харків, 2008. — 9 с.
6. Prepared for TeamQuest Corporation , Strategies To Improve IT Efficiency: Using Predictive Analysis To Do More With Less , Forrester 2009. – 13 с.
7. MD. Mumford. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. Hum. Resour. Manage. Rev. 2000,10(3): 313-351.
8. Социальный менеджмент [Текст]: учебник / под ред. Д.В. Валового. – М., 2000. – 392 с.
9. Криворучко, О.М. Оцінка якості управління персоналом [Текст] / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №4. – С. 98-105.
10. Кондиріна, А.Г. Система розвитку персоналу як один з головних факторів успішної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А.Г. Кондиріна, І.А. Астахова. – Режим доступу: <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=11&id=1>.

Позднякова Л.О., д-р екон. наук, професор кафедри економіки залізничного транспорту Української державної академії залізничного транспорту.

Горобей К.В., слухачка ІППК групи МЗ-МОА-Б-12, тел.0674378789.

Pozdnyakov L.O., Doctor of Economics, professor of the department "Economics of Railway Transport".

Horobey K.V., Student IPPK of MR-Moa-B-12, tel.0674378789.
