

СЕКЦІЯ 4

Розвиток менеджменту організацій у різних сферах бізнесу: сучасні виклики та перспективи

УДК 005.95:331.11.3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дейнека О.Г.

д.е.н., професор

Позднякова Л.О.

д.е.н., професор

Котик В.В.

к.е.н., доцент

Котик В.О.

к.е.н., доцент

*Український державний університет залізничного транспорту
м. Харків, Україна*

JEL classification: M12

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом в сучасних умовах підприємству необхідно, в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти та завоювати більшу частку ринку, тому це найбільш підкреслює актуальність статті особливо у сучасних складних умовах.

Метою керівництва будь-якого підприємства є успіх на ринку і одержання максимального прибутку, а метою персоналу підприємства - одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи. Про теміж ними існують протиріччя. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у тому числі й на оплату праці). Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У компромісі між очікуваннями персоналу підприємства і метою керівництва полягає сутність стимулювання праці.

Від того, наскільки ефективно поставлена робота з підбору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей і якість виробленої продукції чи наданих послуг, особливо у період світової пандемії.

Доведено, що підприємству яке аналізується, слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- у кадровому плануванні необхідно чітко визначити політику і стратегію організації, звернути увагу на якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагає сучасний стан;

- аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання що дозволять сформулювати вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу підбору в умовах коронавірусної пандемії;

- система стимулювання дасть можливість побудувати політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників;

- оргкультура це порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить не тільки від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею працювати для досягнення організаційних цілей, а у сучасних умовах утримати значне падіння обсягу перевезень;

- система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо забезпечити їх первинну адаптацію в організації і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників в умовах пандемії;

- навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників: воно спрямовано як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і

пріоритетів, що складають ядро організаційної культури на умовах дистанційного навчання.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці. Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів коронавірусної пандемії, приводяться в дію під впливом стимулів. Стимулами можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлена багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. Досвідчений керівник повинен брати це положення до уваги, його можна проілюструвати таблицею, в якій наведено дані про перевагу тих чи інших форм мотивації різних категорій управлінського персоналу (таблиця 1)

Таблиця 1

Ієрархії мотивів різних категорій управлінського персоналу

Менеджери	Фахівці	Службовці
Опзарплата і премії	Прпросування по службі	Опзарплата і премії
Прпросування по службі	Опзарплата і премії	Прпросування по службі
Ававторитет	Скскладні завдання	Сасамостійність
Гідсамостійність	Но кваліфікація	Поповага
Скскладні завдання	Сасамостійність	безбезпека праці

На даному підприємстві використовують наступні методи соціального стимулювання у сучасних умовах:

- для створення необхідних умов високопродуктивної праці на даному підприємстві застосовують оптимальну організацію робочого місця;

- проводиться організація медичного обслуговування, виділяються засоби на проходження планового медогляду робочого персоналу у власній поліклініці, надаються безкоштовні медичні послуги для працівників залізниці і їх сімей;

- надаються путівки на оздоровлення й відпочинок до санаторіїв у з частковою сплатою їх вартості, для дітей пропонують свої послуги дитячі оздоровчі табори.

- керівництво і профком беруть на себе зобов'язання з організації культурно-масової, спортивної і оздоровчої роботи для працівників і членів їх сімей (наприклад святкування робітничим колективом Нового

року, Дня залізничника та ін., була організована поїздка до монастиря, надаються безкоштовні квитки до театрів, філармонії і т.і.).

- керівництво з метою заохочення і поздоровлення працівників і їх дітей надає святкові новорічні подарунки, а також подарунки на день залізничника, 8 березня, тощо.

Моральні стимули орієнтовані на мотивацію людини як особистості, а не тільки механізму, покликаною виконувати виробничі функції. На відміну від вищеописаних стимулів моральні є внутрішніми стимулами, тобто прямо ними не можна впливати на людину.

Моральні стимули, які застосовуються на залізничному вокзалі:

- вручення грамот, подяк, розміщення на дошці пошани, що супроводжується грошовими винагородами;

- присвоєння звання "Кращий машиніст року", "Кращий помічник машиніста року", яке надається за висновками звітного періоду, і також надається додаткова премія;

- проводяться конкурси між вокзалами на присвоєння звання "Кращий за професією", з метою зниження плинності кадрів, підвищення особистого внеску кожного працівника в остаточний результат роботи та мотивації праці, укріплення трудової дисципліни. Це звання присуджується працівникам за великий особистий внесок в підвищенні ефективності виробництва, досягнення високих показників у праці. Вручення диплому про присудження звання відбувається за урочистих обставин. Постанова про присудження звання публікується в багатотиражній газеті "Магістраль" та оголошується іншими засобами масової інформації. Такий працівник отримує одноразове грошове заохочення в розмірі місячних тарифів або цінний подарунок такою ж вартістю.

До економічних стимулів належать грошові винагороди та премії. Вид та кількість винагород, що пропонує підприємство, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Як показують дослідження, винагороди впливають на рішення людей щодо того, поступати чи ні на роботу, на продуктивність праці, коли потрібно піти з підприємства, та чи має сенс залишати цю роботу. Дослідження доказують, що залежність між плинністю кадрів та винагородою носить прямий характер. При добрій роботі, що дає відчуття задоволеності, якість і продуктивність роботи зростає. Коли робота неприємна, навпаки – знижується.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. На даному підприємстві це виражається через систему виплати премій.

Окрім заробітної плати організація надає своїм працівникам різні додаткові пільги. Пільги можуть мати вигляд грошових виплат, соціальних допомог, пільг певним суб'єктам, соціального обслуговування. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тому, що однакові пільги мають всі працівники одного рівня. Однак, при цьому не враховується різниця між людьми. Дослідження показують, що не всі службовці оцінюють належним чином такі пільги. Те, як такі пільги ціняться, залежить від таких факторів, як вік, сімейний стан, розмір сім'ї, тощо.

Але мотивація — це не тільки питання роздачі нагород. Людям важливо знати, що їх очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов'язків, які стягнення можуть бути на них накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не є несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи. На залізниці цей метод стимулювання теж використовується. В якості покарання тут використовуються позбавлення преміальних виплат, або їх частки, позбавлення різноманітних пільг, пониження в посаді, надання догани або навіть звільнення. З цього можна зробити висновок, що на підприємстві досить ефективно використовуються економічні, моральні та соціальні функції стимулювання, але є напрями, які потребують удосконалення.

Управління персоналом включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивації працівників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку в умовах світової епідемії.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства (рис. 1).

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій, гідних уваги:

- дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не

місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства знаннями;

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу в умовах коронавірусної пандемії;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

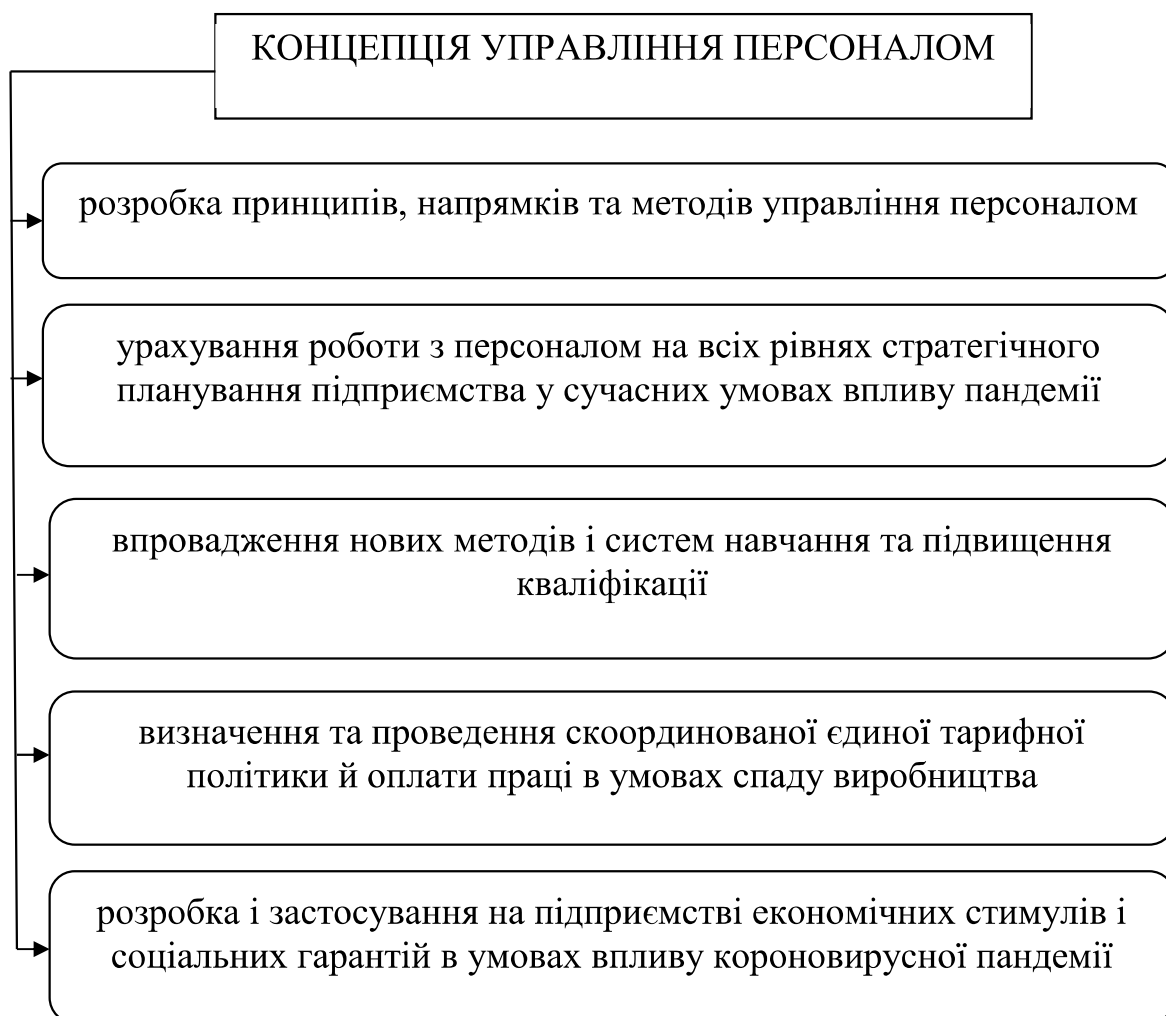


Рисунок 1 - Концепція управління персоналом підприємства в умовах пандемії

І тому, на основі проведеного дослідження, слід провести на підприємстві наступні заходи:

- розробити систему покращення управління персоналом у культурному вимірі;

- для вдосконалення управління необхідно замінити відділ кадрів на підприємстві на службу персоналу;

- на основі визначення показників руху і постійності кадрів скласти на п'ятилітній період схеми можливих переміщень співробітників у посаді в організаційній структурі підприємства з урахуванням очікуваних вакансій;

- налагодити субординаційні зв'язки - стосунки підпорядкування працівників "згори до низу", та координаційних зв'язків - узгодження різнорідних за положенням і рівнем управління, а також малих управлінських інтересів.

УДК 005.336.1:656.2

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Дейнека О.Г.

д.е.н., професор

Крихтіна Ю.О.

к.е.н., доцент

Український державний університет залізничного транспорту

м. Харків, Україна

JEL classification: M11

Так склалося, що залізнична галузь в будь-які часи історичного розвитку мала статус стратегічно важливого для держави перевізника. Це завжди було обумовлено низкою факторів. По-перше, важливою роллю залізниць в забезпеченні національної безпеки та обороноздатності; а, по-друге, виключною роллю залізничного транспорту в сполученні галузей національної економіки. Зважаючи на це, залізнична галузь повсякчас відчувала особливий адміністративний вплив держави на здійснення виробничо-господарської діяльності. В умовах, коли взаємини держави і суспільства все більш трансформуються від жорсткого централізованого адміністрування в бік відкритого, прозорого, демократичного управління, а також в умовах подальшого реформування залізничної галузі з метою інтеграції її до міжнародної транспортної інфраструктури, а також глобалізації національної економіки, все більш актуальними стають