


**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Навчально-науковий інститут транспорту та будівництва
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр**

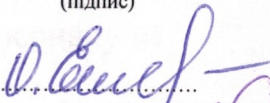
галузі знань 27 – «Транспорт»
спеціальності 273 «Залізничний транспорт». Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті

на тему: «Дослідження управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах»

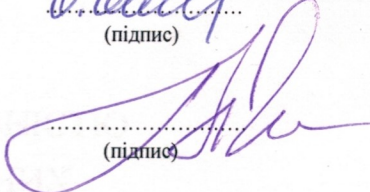
Виконав: студент групи ІБЗТ-19зм
Савельєв С.В.


.....
(підпис)

Керівник: доц. Єпіфанова О.В.


.....
(підпис)

Завідувач кафедри: проф. Чернецька-Білецька Н.Б.


.....
(підпис)

Рецензент: *Дереб'яшко С.В.*

.....
(підпис)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Огляд методів визначення трудового потенціалу залізничних підприємств

Існує безліч поглядів на сутність економічної категорії «трудоий потенціал». Більше того, трактування цього поняття науковою спільнотою є неоднозначним, інколи трапляються суперечливі визначення. Сучасні науковці розглядають трудовий потенціал держави, суспільства, регіону, підприємства та окремого працівника. Інколи для визначення даного поняття розглядається навіть характер участі персоналу у виробничо-господарському процесі, його місце в соціально - економічній системі підприємства тощо.

Треба зазначити, що залежно від макро-, мезо- чи мікрорівня трудового потенціалу значення його дещо змінюється. Таким чином, на макрорівні – це аналіз визначення трудового потенціалу держави та суспільства, на мезорівні – регіонів, на мікрорівні – підприємства, трудового колективу, працівника.

Крім того, вчені-економісти по-різному трактують власне сутність трудового потенціалу. У сучасній економічній літературі розглядаються або виключно якісні характеристики трудових ресурсів як джерело збільшення можливостей, або сучасні й перспективні трудові можливості, або увага концентрується на кількісних даних, що задовольняють певні вимоги.

Для ряду досліджень характерні погляди на людину як носія трудового потенціалу. Термін «трудоий потенціал» став застосовуватися в період спроб переходу економіки на інтенсивний шлях розвитку, хоча в економічній літературі дослідники по-різному підходили до його визначення. Одні ототожнювали трудовий потенціал з відповідними трудовими ресурсами з уточненням, що трудовий потенціал більш об'ємна категорія, яка має більшу кількість складових [11].

Визначення цієї категорії на всіх економічних рівнях спричинює дискусії серед наукової спільноти. Зокрема, уваги потребує визначення трудового потенціалу в законодавстві України. Так, в Указі Президента «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» трудовий потенціал визначено як «сукупну чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність» [1]. Таке трактування фактично прирівнює трудовий потенціал до трудових ресурсів, що не є правильним. Крім того, економічна категорія, яку розглядають, більше не визначається в жодному законодавчому документі, цим самим поглиблюється проблема невизначеності цього терміна.

Таким чином, трудовий потенціал регіону, на нашу думку, необхідно розглядати з позиції підпорядкованості й взаємозалежності з трудовим потенціалом держави. При цьому сутність цієї категорії полягає в кількості та якості трудових ресурсів регіону і як наслідок їх можливості задовольняти потреби різних рівнів у сучасних умовах та у перспективі.

Таким чином, трудовий потенціал регіону, на нашу думку, необхідно розглядати з позиції підпорядкованості й взаємозалежності з трудовим потенціалом держави. При цьому сутність цієї категорії полягає в кількості та якості трудових ресурсів регіону і як наслідок їх можливості задовольняти потреби різних рівнів у сучасних умовах та у перспективі.

Своєрідним є демографічний підхід до визначення терміна «трудоий потенціал». Так, у демографічному енциклопедичному словнику трудовий потенціал характеризується як зведена економіко-демографічна характеристика трудової активності людей, що визначається середнім числом людино-років, яке дане покоління проживе в складі економічно активного населення при заданому рівні смертності й економічної активності [14].

Т. Драгунова та Л. Чвортко досліджують трудовий потенціал регіону на базі життєвого потенціалу з урахуванням вікових коефіцієнтів зайнятості [5].

Українські вчені О. О. Бендасюк, С. Т. Дуда, Г. Т. Звонівська трактують трудовий потенціал держави як наявні й майбутні трудові можливості, які характеризуються певними кількісними та якісними характеристиками: чисельність працездатного населення, його професійно-кваліфікаційний склад тощо [2, 6, 8].

В. К. Врублевський вважає, що «трудовий потенціал» включає «сукупного суспільного працівника та відповідні умови праці в поєднанні факторів, які відображають, з одного боку, його зміст, а з іншого – соціально-економічний характер».

Л. А. Янковська говорить про те, що «трудовий потенціал підприємства можна визначити як можливості його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових» [9].

Вчений-економіст С. Г. Радько під поняттям «трудовий потенціал» розуміє засновану на професійних знаннях, практичних навиках, особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників здатність персоналу реалізовувати мету підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного й організаційного забезпечення процесу праці [1].

М. М. Матюха під трудовим потенціалом підприємства розуміє граничну величину можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням їх психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду [3].

О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк вважають, що «трудовий потенціал» – персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і

сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва [8].

Л. В. Фролова, Н. В. Ващенко стверджують, що «трудовий потенціал» – головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватися нова конкурентоспроможна продукція.

Функціонування трудового потенціалу залізничних підприємств, відбувається на певних етапах його відтворювального циклу – формування, реалізації, використання, збереження та розвитку, які є взаємопов'язаними і взаємозумовленими. Розвиток трудового потенціалу є ознакою кожного етапу відтворювального циклу та виявляється через удосконалення його кількісно-якісних характеристик. Так, на етапі формування трудового потенціалу закладаються перспективні можливості людини як суб'єкта трудової діяльності, тобто відбувається розвиток основних рис людини, необхідних для майбутньої праці.

Границею стадії формування трудового потенціалу є факт продажу робочої сили, початок підприємницької діяльності – реалізація трудового потенціалу. Саме тому формування трудового потенціалу заслуговує на окрему увагу й потребує детального вивчення. Цей процес за своєю суттю є запорукою ефективної реалізації трудового потенціалу.

Досить багато дослідників, крім сутності поняття трудовий потенціал підприємства, у своїх працях вивчають компонентну структуру трудового потенціалу підприємства.

Як складне структурне соціально-економічне утворення, трудовий потенціал організації містить такі компоненти: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний. Цей поділ має умовний, а не абсолютний характер і призначений чіткіше визначити ступінь цілеспрямованого впливу на ту чи іншу групу факторів, що формує кожну зі складових трудового потенціалу організації.

А. В. Линенко і О. Л. Шевченко розглядають структуру трудового потенціалу підприємства за такими критеріями:

1. За рівнем агрегованості оцінок:
 - трудовий потенціал працівника;
 - груповий трудовий потенціал;
 - трудовий потенціал підприємства.
2. За спектром охоплення можливостей:
 - індивідуальний трудовий потенціал;
 - колективний трудовий потенціал.
3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:
 - потенціал технологічного персоналу;
 - управлінський потенціал.
4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:
 - структурно-формульовальний трудовий потенціал;
 - підприємницький трудовий потенціал;
 - продуктивний трудовий потенціал [12].

Н. І. Єсінова вважає, що структурні компоненти трудового потенціалу підприємства повинні характеризувати:

- психологічні можливості участі в суспільній корисній діяльності;
- можливості нормальних соціальних контактів;
- здатність до генерації нових ідей, образів, методів, понять;
- раціональність поведінки;
- наявність знань і навичок, необхідних для виконання визначених обов'язків і видів робіт;
- пропозицію на ринку праці [7].

У сучасних ринкових умовах в управлінні трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту почали більше враховуватись такі компоненти, як: здоров'я, моральність і вміння працювати в трудовому до них належать: рівень кваліфікації працівників, організованість і дисципліна, атмосфера взаємин і співробітництва, ділова, творча обстановка й здоровий

морально-психологічний клімат у колективі, турбота про умови праці, відпочинку, здоров'я, побуту працівників. Все це, не тільки роблять життя людини цікавішим, більш змістовним, але й благотворно впливають на результати праці й виробництва [5].

У дослідженнях Н. Н. Ровенської компонентна структура трудового потенціалу підприємства поділяється на внутрішні та зовнішні компоненти. До внутрішніх належать: статево-вікові групи, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і вміння працювати в колективі, мотивація праці, система оплати праці. До зовнішніх – попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави тощо [7].

О.С. Федонін до визначення складу трудового потенціалу підприємства підходить з позицій врахування спеціалізації підприємства та деталізації його компонент [8].

Б.М. Генкин пропонує такі компонентні складові трудового потенціалу підприємства: здоров'я, моральність, творчий потенціал (активність), організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [4].

Н. І. Верхоглядова та М. І. Русінко пропонують компонентну структуру трудового потенціалу підприємства визначати такими складовими:

-освіта, здобута працівником. У цілому можна виділити два види підготовки працівника – загальна і специфічна. У зв'язку з цим можна виділити групи працівників за загальною підготовкою (рівнем здобутої освіти) і за видами додаткової підготовки (специфічний людський капітал);

- кваліфікація, яку мають робітники. Якщо освіта більшою мірою характеризує потенційні можливості працівників, то кваліфікація дозволяє оцінити придатність працівника до роботи певної складності. Перша і друга складові в результаті утворюють професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства;

- управлінський потенціал. Від того, наскільки обґрунтовано поставлена система управління, залежить розвиток трудового потенціалу. Водночас трудовий потенціал управлінського персоналу входить до структури трудового потенціалу підприємства;

- особовий потенціал. У цей блок входять ті можливості, які є у працівника як у особи. Це: інноваційний потенціал (здатність працівника приймати нестандартні рішення), адаптаційно-присосовний потенціал (здатність швидко входити в нову посаду, освоювати нову роботу) тощо;

- організаційний потенціал. Цей показник визначає можливості різкого поєднання чинників виробництва і можливі вигоди від кожного із поєднань, тобто визначає як організаційну структуру в цілому, так і організацію праці на кожному робочому місці [3].

Вітчизняні фахівці цього напрямку наполягають на важливості аналізу певної структури кількісних та якісних показників для оцінювання трудового потенціалу підприємства.

Стверджується, що показники оцінки трудового потенціалу повинні відображати якісні та кількісні характеристики кожної структурної одиниці суб'єкта, що досліджується [8]. Узагальнюючи вищезгадані підходи щодо визначення компонентної структури трудового потенціалу, можна виділити такі складові:

- індивідуальна (склад розуму, інтелектуальний рівень)

- психофізична, а саме:

1) кваліфікація (відмінність за розрядом, категорією, рангом тощо);

2) рівнем освіти (без освіти, незакінчена, закінчена початкова, середня, вища освіта);

3) стать (для галузей, де обмежено використання жіночої праці, наприклад підземні роботи у вугільній промисловості, та для планування розміру додаткової заробітної плати);

4) вік (для галузей, де потрібні великі фізичні, емоціональні або інтелектуальні навантаження, та для планування процесу відновлення

трудових ресурсів підприємства);

5) досвід (стаж загалом та за конкретними галузями, масштабами діяльності, обов'язками).

Управління трудовим потенціалом – це система взаємозалежних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників і орієнтовані на інтенсивні фактори використання робочої сили.

Управління трудовим потенціалом підприємства покликане забезпечити раціональну зайнятість працівників і ефективне використання їхніх можливостей шляхом регулювання бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства, здійснення планомірного формування структури робочих місць і організації підготовки кадрів, виходячи з науково обґрунтованих співвідношень між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу.

Успішний менеджмент, раціональна організація і поділ праці, підкріплені справедливою мотивацією, як правило, ведуть до збільшення величини потенційного трудового потенціалу колективу, а натомість кризові явища (низька завантаженість працівників, невідповідність розряду працівника і розряду робіт, неякісне нормування праці, незначний розмір чи несвоєчасна виплата заробітної плати тощо) мають своїм наслідком недовикористання трудового потенціалу [9].

1.2 Аналіз впливу управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах

Для такої складної галузі, як залізничний транспорт, управління персоналом має базуватися на таких концепціях [7]:

- виробнича, суттю якої є дослідження запитів споживачів та врахування потреб ринку відносно соціальної відповідальності підприємства та чесної конкуренції, так як в сучасній ринковій економіці клієнти

орієнтуються не лише на ціну та якість товару, а й на імідж та репутацію підприємства;

- фінансово-економічна, базується на всіх економічних показниках управління персоналом;

- соціальна, в основу якої покладені гуманітарні цілі розвитку та задоволення потреб робітників, що є досить актуальним з огляду на соціальний напрям розвитку кадрової політики підприємств та виражається в створенні таких умов праці, щоб робітники були задоволені своєю роботою, відчували приналежність до кінцевого результату, прагнули до саморозвитку та вдосконалення, тощо.

Потрібно зазначити, що при управлінні персоналом підприємства має бути постійний взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства (рис. 1.1), що є досить характерним для залізничної галузі, яка протягом останніх років проводить реформи на всіх напрямках діяльності.

Взагалі, стратегічний розвиток персоналу має носити довготривалий характер, тому що для досягнення необхідних практичних навичок працівник має почати працювати на посаді найнижчого рівня та протягом певного часу, набуваючи досвіду, підійматися кар'єрними сходами. Лише в цьому випадку працівник може бути професіоналом своєї справи та приймати участь в питаннях розвитку та управління підприємством.

На даний час залізнична галузь, перебуваючи в стані реструктуризації, має проблеми, пов'язані із становленням нових принципів корпоративної культури [8]. Причиною такого стану є зміна поколінь працівників та зміна орієнтирів розвитку всього транспортного сектору країни.

Для того, щоб залізничний транспорт як найшвидше перелаштувався до діяльності в умовах ринкової економіки потрібні нові креативні кадри, які б змогли внести певну новизну в систему управління та змінити стереотипи, але в більшості випадків на залізничний транспорт потрапляють кадри, які не знають всіх особливостей роботи галузі та не мають відповідного авторитету серед рядових працівників.

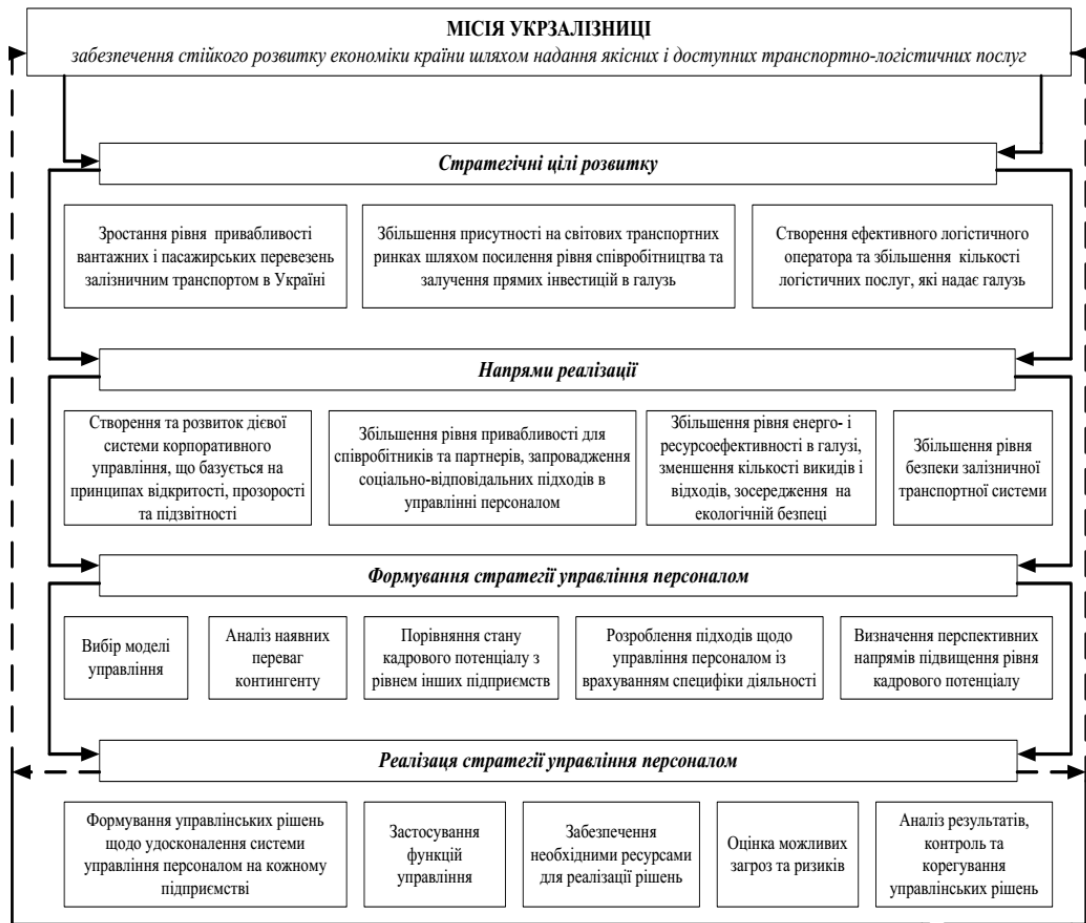


Рис. 1.1 Схема взаємозалежності загальної стратегії розвитку залізничного транспорту із системою управління персоналом

Одним з факторів ефективного управління персоналом підприємства, тим більше такої ресурсо- та трудомікої галузі, як залізнична, є постійне підвищення рівня професійних знань та навичок, що характеризує кваліфікацію персоналу.

Відносно рівня кваліфікації виділяють наступні групи робітників [9]:

- висококваліфіковані - мають високій рівень професійних знань та практичних навичок, їх діяльність спрямована на виконання особливо складних робіт;
- кваліфіковані - мають значний досвід роботи та приймають участь у організації виробничо-господарського процесу на підприємстві;

- малокваліфіковані – займаються виконанням робіт невисокої складності, їм притаманний невеликий досвід роботи у практичній діяльності;

- некваліфіковані – переважно здійснюють діяльність пов'язану із обслуговуванням виробничо-господарського процесу та виконують роботу, котра вимагає мінімального рівня спеціальної підготовки.

Підприємство, яке прагне бути конкурентоспроможним на ринку, має прагнути до постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу, що для підприємств залізничного транспорту виражається в зацікавленні керівництва щодо постійного зростання рівня теоретичної та практичної підготовки кадрів. Адже, наявність кваліфікованого персоналу позначиться на поточному стані та перспективних напрямках розвитку підприємства, що є важливим для залізничного транспорту [10], за рахунок збільшення професійно-практичного, інтелектуального та інформаційного рівня працівників. Це досягається на підприємстві за рахунок оновлення чи вдосконалення системи професійної освіти, створення умов для самореалізації та самовираження й розкриття творчого та наукового потенціалу робітників. Коли робітники отримують можливість підвищити рівень знань, здійснити творчі задуми, отримати нові практичні навички та використати їх з користю для підприємства, то вони зможуть сприяти його ефективному розвитку за рахунок швидкої адаптації до викликів зовнішнього середовища, пришвидшення рівня запровадження інновацій, креативного та гнучкого мислення, тощо.

Ще одним важливим фактором ефективного управління персоналом є дослідження його соціальної складової, що досить ґрунтовно розкрито в роботах [4-5; 11-12]. Зокрема Компанієць В.В. зазначає, що для ефективного розвитку залізничного транспорту, коли галузь прагне стати частиною європейської транспортної системи, потрібно вдосконалювати не лише його техніко-технологічну складову шляхом оновлення інфраструктури для надання якісних та безпечних послуг з перевезення, а й вдосконалювати

управлінські стандарти з точки зору етики та культури бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності. Це забезпечить підвищення рівня управління та сприятиме створенню нової моделі управління із врахуванням людського та соціального аспектів діяльності підприємства.

Для такої складної в технічному та організаційному планах галузі, як залізничний транспорт, котра має виконати досить багато перетворень для досягнення поставлених стратегічних завдань, велике значення має створення дієвого управлінського центру із кваліфікованим персоналом.

У роботах Компанієць В.В., Польової В.В., Остапюка Б.Я., Калініченко Л.Л. наголошується на необхідності «виховувати» власних керівників вищої ланки для залізничного транспорту [5-6; 11-12] шляхом створення відповідних навчальних закладів та структур, що сприятиме оцінці сильних та слабких сторін керівників всіх рівні та дозволить їх посилити за рахунок постійного вдосконалення та оновлення навчальних програм відповідно до сучасних ринкових потреб.

Держава має бути гарантом ефективного розвитку залізничного транспорту та висувати відповідні вимоги до його керівника. Адже на формування відповідного професійного рівня керівника потрібно багато часу та витрат, що можливе лише за умови, коли потенційний претендент знатиме про перспективи кар'єрного росту, бачитиме можливості професійного розвитку та знатиме, що зможе принести реальну користь галузі та національній економіці.

Ще одним важливим фактором ефективного управління персоналом підприємства є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі за рахунок психологічної сумісності робітників, що досягається шляхом оцінки особистої поведінки працівників, їх розумових можливостей, психічного стану, тощо [13].

Тож, удосконалення системи управління персоналом залізничної галузі має складатися з наступних етапів:

- планування потреби в людських ресурсах, визначення їх

кількісного та якісного складу;

- формування професійних та практичних вимог до кандидатів;
- визначення підходів до вибору кадрів (опитування, анкетування, тестування, співбесіда, інтерв'ю, тощо);
- перевірка професійних здібностей (випробувальний етап);
- прийняття на посаду за умови постійного підвищення професійного та практичного рівня знань (підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовка, тощо).

Застосування цих етапів не є «новинкою» для більшості підприємств, але комплексний підхід до відбору кадрів для залізничного транспорту сприятиме постійному зростанню їх якості, що, в майбутньому, сприятиме ефективному розвитку галузі. Тим більше, що в нашій країні розстановка керівних кадрів вищої управлінської ланки відбувається в більшості випадків за зовсім іншими принципами, в результаті чого керівниками стратегічних галузей та відомств стають фахівці із загальним уявленням про особливості їх діяльності.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом для залізничної галузі має бути орієнтована на підвищення рівня професіоналізму та результативності працівників всіх виробничих підрозділів та керівників всіх рівнів управління. То ж управління кадрами повинна ґрунтуватися на таких підходах і принципах, застосування яких дозволить встановлювати ключові та пересічні чинники впливу на управлінський процес, виявляти можливі загрози та напрями підвищення ефективності управління (рис. 1.2).

Тим більше, що правильне формування системи компетентностей трудових ресурсів підприємства сприятиме його розвитку в межах стратегічних планів розвитку, забезпечить соціально-культурне зростання, сприятиме оцінці якості кадрового потенціалу підприємства та дозволить оптимізувати кадровий склад всіх структурних підрозділів залізничного транспорту [14].

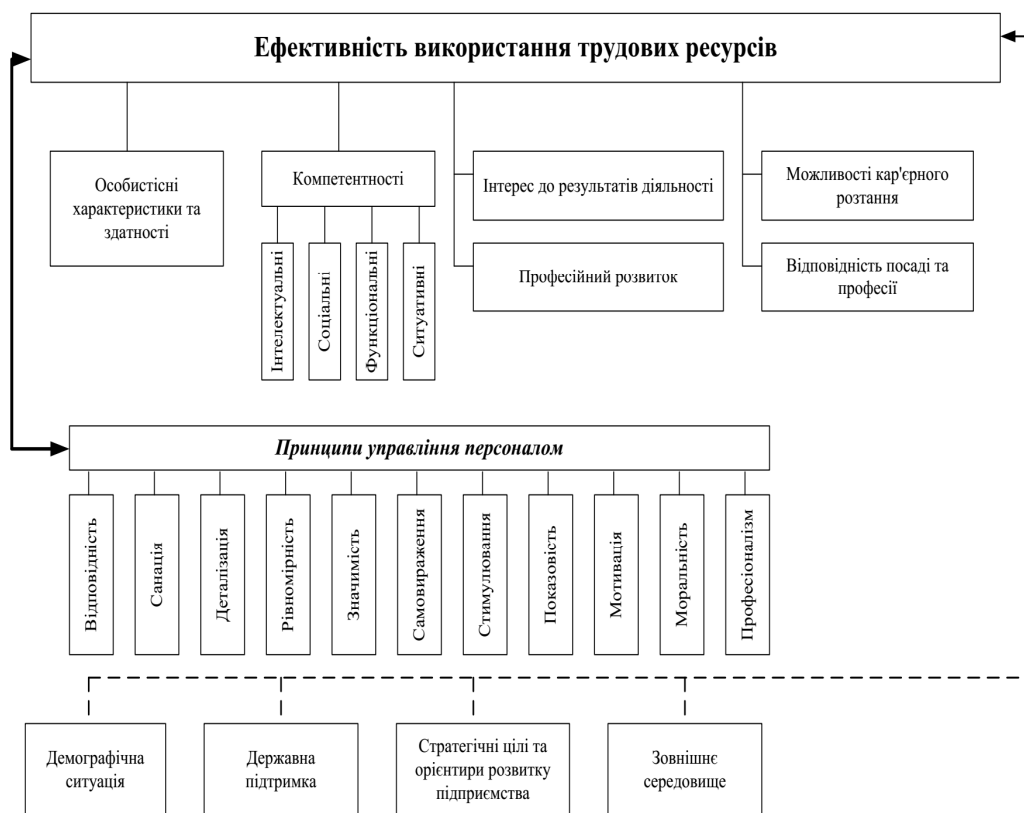


Рис. 1.2 Функціонально-структурна схема управління персоналом на залізничному транспорті

Також, потрібно зазначити, що підвищення ефективності застосування трудових ресурсів неможливе без вирішення питань щодо впровадження нових принципів та підходів в управлінні, що сприяє максимізації компетенцій персоналу підприємства і, як наслідок, нарощенню якісного складу трудових ресурсів. І значну роль в цьому має відігравати держава, як регулятор якості життя, за рахунок регулювання рівня зайнятості населення, надання можливостей для професійного росту та культурного розвитку; регулювання рівня охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності; соціального захисту; екологічної безпеки; захисту громадських прав та обов'язків; визначення гідного рівня оплати праці; регулювання доходів; проведення гендерної політики; гарантування безпеки та інших чинників.

Висновки до 1 розділу

На забезпечення конкурентоспроможності транспортної продукції найбільше впливає людський фактор. Частка витрат людської праці є в цьому випадку значною, оскільки у виробництві послуг як специфічного товару практично відсутні сировина й матеріали.

Таким чином, аналіз джерел показав, що існує дуже багато поглядів щодо визначення економічної категорії «трудовий потенціал», які у свою чергу можна поділити на категорії за макро-, мезо- та мікрорівнями, оскільки її сутність дещо змінювалась і набувала специфічних рис зі зміною об'єкта.

При цьому доцільно розглядати трудовий потенціал працівника як складову трудового потенціалу підприємства, який у складі трудового колективу повинен давати синергетичний ефект. Також слід враховувати особливості сфери діяльності підприємства для визначення складових його трудового потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, що в основі трудового потенціалу підприємств, зокрема, залізничного транспорту лежить трудовий потенціал працівника, який можна визначити як «здатність працівника до праці певного змісту і складності, глибину і різнобічність його загальних і спеціальних знань, виробничого досвіду, кваліфікації, з одного боку, і здатність вдосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін у виробництві – з іншого боку».

У ході аналізу компонентної структури трудового потенціалу можна виділити дві основні категорії: індивідуальну та психофізичну.

Слід зауважити, що на стан трудового потенціалу підприємства впливають багато елементів, таких як статево-вікові групи, демографічний стан держави, освітньо-кваліфікаційний рівень, професіоналізм працівників тощо.

Таким чином, ефективний розвиток залізничної галузі залежить від кадрової складової, яка є однією з рушійних сил його функціонування.

Тож, застосування нових більш сучасних підходів в управлінні персоналом сприятиме практичному вирішенню питань щодо удосконалення системи управління персоналом на залізничному транспорті, ґрунтуючись на базі комплексної системи реалізації та визначення ефективності запровадження підходів стратегічного управління, приймаючи до уваги стратегічні завдання розвитку галузі.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сутність та чинники впливу на управління ефективністю використання персоналу на підприємствах

Передумовою формування конкурентних переваг на залізничних підприємствах, підвищення їх фінансової стійкості, якості виробленої продукції, обсягів реалізованого товару, зростання отриманих прибутків та задоволення потреб споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є вирішення проблеми щодо ефективного використання та управління персоналом, кадровим складом. Крім того, актуальною проблемою для будь-якого підприємства є забезпечення стабільного розвитку, функціонування, покращення показників діяльності та вагоме значення у вирішенні даної проблеми відіграє персонал.

Раціональне управління та ефективне використання трудовими ресурсами сприятиме зростанню продуктивності праці та, як результат, обсягів виробництва, очікуваних фінансових результатів, скороченню витрат, покращенню фінансових результатів діяльності. Саме раціональне використання персоналу та управління ним є вагомим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності, економічного розвитку підприємства.

Особливо значущим, за умови погіршення результатів діяльності залізничних підприємств, втрати конкурентних позицій, відсутності підтримки з боку органів державної влади, є покращення процесу управління та використання персоналу. Отже, економічне зростання, розвиток, нейтралізація дії факторів оточуючого середовища є можливими на підставі раціонального використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим актуальним є завдання щодо визначення сутності понять управління персоналом, використання персоналу, наукового обґрунтування поняття управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах.

Дослідженням проблем визначення сутності понять персонал, управління та використання персоналу, оцінки ефективності використання персоналу, особливостей управління персоналом займалися такі науковці: Долга Г.В. (2018, с. 62-66); Речка К.М. (2018, с. 68-70); Бербенець О.В. (2017, с. 31-33); Єсінова Н.І. (2017); Касич А.О., Бурба О.А. (2017, с. 130-133); Криворучко О.М., Водолажська Т.О. (2016, с. 7-9); Олійник О.С. (2016, с. 37-39); Шаповал О.А. (2016, с. 551); Ніщенко Т.М. (2014, с. 190-192); Топалов С.А., Зубова Г.В. (2014, с. 112-118); Бутенко І. (2013, с. 21-24); Лелі Ю.Г. (2013, с. 96-98); Наборка Р.М. (2013, с. 130-133); Пожуєв О.В., Тереннік О.В. (2013); Кириченко О.В. (2012); Сівашенко Т. (2012, с. 48); Федоряк Р.М. (2012); Балабанова Л.В., Сардак О.В. (2011); Ганза І.В. (2011, с. 98-103); Крулько Є.Л. (2010, с. 94-96); Колот А.М. (2009); Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. (2008); Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2005); Щербак В.Г. (2005); Лук'янихін В.О. (2004); Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. (2003); Храмов В.О., Бовтрук А.П. (2001); Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. (1995).

В їх працях сформульовані основні положення, рекомендації, концепції щодо використання, управління персоналу і тому розглянемо їх більш детальніше.

Сівашенко Т. (2012, с. 48) дотримувалася думки, що управління персоналом є діяльністю по підвищенню ефективності роботи як підприємства, так і працівників. В запропонованому автором визначенні акцентовано увагу на тому, що управління персоналом дозволить досягнути завдань, мети підприємства за умови покращення використання персоналу. Але, автором не розглянуто питання щодо врахування рівня доступності інформації, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища при здійсненні управління персоналом на підприємстві.

В наступному дослідженні автором Шаповал О.А. (2016, с. 551) також було розглянуто сутність управління персоналом. Управління персоналом розглянуто як одну з функцій процесу управління на підприємстві, яка реалізується шляхом впливу суб'єкта (керівництво) на об'єкт (працівники,

персонал, колективи) управління. Автором не визначено необхідність управління ефективністю використання персоналу та зосереджено увагу лише на визначенні ролі управління персоналом в діяльності підприємства.

На думку Ганзи І.В. (2011, с. 98-103) управління персоналом є одним з важливих факторів розвитку підприємства. Тому в роботі управління персоналом розглянуто як діяльність, що дозволяє організувати роботу працівників, досягнути цілей підприємства, кожного підрозділу, колективу. Управління персоналу розглянуто з двох аспектів: організаційний; функціональний. Таким чином, в запропонованому визначенні не враховано доцільність управління ефективністю використання персоналом, процесом формування, розподілу, планування трудових ресурсів.

Інший автор Наборка Р.М. (2013, с. 130-133) дійшов думки, що управління персоналом та ефективність використання персоналу взаємопов'язані між собою поняття. Використання персоналу на підприємстві спрямоване на створення необхідних умов для розвитку потенціалу працівників та досягнення основних цілей шляхом використання певних заходів. При цьому, використання персоналу повинно бути спрямовано на: виконання різних завдань працівником на одному робочому місці; розподіл робочого часу; забезпечення зміни виду виконуваних робіт; відповідність рівня кваліфікації працівників виконуваним роботі (Крушельницька та Мельничук, 2005). Коментуючи дослідження автора, доцільно підкреслити, що підвищення продуктивності використання персоналу, раціональності розподілу обов'язків дозволить покращити управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Група вчених Пожуєв О.В., Тереннік О.В. (2013, с. 84-86) проаналізували економічну ефективність управління персоналом під якою розглянуто процес досягнення мети, виконання завдань організації за умови раціонального розподілу, використання трудових ресурсів та шляхом реалізації заходів, направлених на задоволення потреб підприємства, трудового колективу.

Ефективність управління персоналом повинна ґрунтуватися на визначенні організаційної, економічної, соціальної ефективності (Балабанова та Сардак, 2011). Від ефективності використання персоналу залежить розвиток сфер діяльності підприємства, формування конкурентних переваг.

На думку Крулько Є.Л. (2010, с. 94-96) ефективність використання персоналу визначається продуктивністю праці. Продуктивність праці відображає можливість системи управління персоналом досягнути бажаного результату на підприємстві та підвищення продуктивності сприятиме зростанню заробітної плати, налагодженню мотивації праці. Зростання продуктивності праці залежить від впливу соціальних, організаційних, технічних, економічних факторів. Одночасно, автором не визначено вплив мінливості ринкового середовища, ризиків на ефективність використання персоналу.

Сутність поняття управління персоналом в роботі Лелі Ю.Г. (2013, с. 96-98) розглянуто як інструмент розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливості ринкової економіки та який дозволяє оцінити ефективність використання, розвиток трудового потенціалу.

В роботі Ніщенко Т.М. (2014, с. 190-192) також було досліджено сутність поняття управління персоналом. Автор дійшов висновку, що управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, ґрунтується на використанні принципів, методів, що забезпечує ефективне управління персоналом. Основною метою управління персоналом є пошук, відбір та прийняття на роботу кваліфікованих працівників. Зазначимо, що управління персоналом на залізничних підприємствах повинно бути спрямоване на формування нових знань, використання вмінь працівників, відновлення злагодженості роботи в колективі, раціональність використання трудових ресурсів, що підвищить конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

Олійник О.С. (2016, с. 37-39) розглянула визначення понять управління персоналом, використання персоналу. Управління персоналом обумовлює

розвиток працівників, спрямоване на дослідження їх потреб та оцінку трудового потенціалу, досягнення цілей підприємства відповідно до сформованої стратегії розвитку. Зокрема, управління персоналом є складним процесом, в якому враховуються бажання, прагнення, цілі, плани працівників, використовуються мотиваційні чинники. Під ефективністю використання персоналу визначено сукупність заходів, що направлені на раціональне використання, спрямування працівників, врахування чинників впливу технічного, економічного, матеріального характеру. Коментуючи дослідження автора варто зауважити, що управління персоналом охоплює процес використання, розвитку персоналу та впливає як на фінансовий стан підприємства, так і на розвиток працівників.

Сутність поняття управління персоналом також було розглянуто на трьох рівнях: теорія управління; управління; самоуправління (Криворучко та Водолажська, 2016, с. 7-9). Зазначимо, що управління персоналу здійснюється шляхом використання методів впливу на робітників, дослідження адміністративних, економічних, правових, організаційних, групових факторів та основною метою є досягнення цілей підприємства.

У свою чергу, Топалов С.А., Зубова Г.В. (2014, с. 112-118) дотримувалися думки, що основою управління персоналом є набір кваліфікованих працівників, які відповідають потребам підприємства, а також здійснення управління трудовим потенціалом. В основі ефективного використання персоналу закладено залучення досвіду зарубіжних країн, підготовка кадрів, покращення якості робочих місць, скорочення кількості робочих місць із небезпечними умовами праці, налагодження співробітництва між підприємствами, що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників.

Проаналізувавши підходи науковців відмітимо, що окремі аспекти окресленої нами проблеми залишаються дослідженими не в повній мірі та питання визначення сутності поняття управління ефективністю використання персоналу на підприємстві не розкрито в існуючих працях науковців

(Зіновська, 2018Б). Доцільно відобразити власне бачення поняття «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві» шляхом врахування таких складових: персонал; ефективність; управління персоналом; використання персоналу (Зіновська, 2018).

На нашу думку, поряд з існуючими визначеннями поняття «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві» слід розглядати як процес планування; організації роботи працівників, що ґрунтується на застосуванні методів управління, способів, заходів, принципів, направлених на ефективне використання працівників, їх інформаційне забезпечення; створення безпечних умов праці; стимулювання праці; врахування дії ринкового середовища, загроз, ризиків та гарантує підвищення продуктивності роботи; участь в колективному прийнятті рішень та досягнення соціально-економічного ефекту; відновлення стабільності функціонування за умови змінності впливу факторів, що дозволяє оцінити ефективність використання та управління трудовими ресурсами підприємства.

Зазначимо, що в запропонованому визначенні, на відміну від існуючих, враховано наступне: персонал є найважливішим ресурсом підприємства та його раціональне використання сприятиме досягненню цілей, завдань, основної мети; ефективність діяльності персоналу полягає в отриманні прибутку, підвищенні продуктивності, якості роботи, задоволенні результатами роботи за умови використання методів мотивації, зацікавленості в результатах роботи, участі в прийнятті рішень; управління персоналом є процесом впливу керівництва на раціональне використання трудових ресурсів, прийняття керівництвом управлінських рішень щодо покращення ефективності їх використання, створення умов розвитку, матеріального стимулювання праці за умови використання інформаційних даних, методів, організації роботи працівників з метою досягнення кінцевої мети; використання персоналу має за мету створення безпечних умов праці, умов для розвитку потенціалу, врахування інтересів працівників шляхом

використання способів, заходів та передбачає змінність виконуваних завдань, рівномірне завантаження роботою.

Прикладне значення запропонованого визначення полягає в тому, що досліджуються показники діяльності персоналу, ефективність їх використання, рівень продуктивності праці, організація виробничого процесу на підприємстві, розробляються напрями покращення управління використанням персоналу, пропозиції щодо організації процесу управління персоналом та ефективністю їх використання, аналізуються чинники впливу на діяльність працівників.

Сучасні реалії функціонування залізничних підприємств підтверджують доцільність ефективного використання персоналу, раціонального розподілу наявних фінансових ресурсів. Зазначимо, що в удосконаленому нами визначенні поняття «управління ефективністю використання персоналу на підприємстві» зосереджено увагу на важливості ефективного використання трудових ресурсів, проведення оцінки результативності роботи персоналу, поширення та доступності інформації, вивчення соціально-економічного становища працівників, дослідження рівня кваліфікації, складу персоналу, впровадження нових методів управління, залучення інвестиційних ресурсів, доцільності управління не лише кадровим складом, але й результатами їх діяльності, продуктивністю праці, системами преміювання працівників за умов мінливості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В цілому, управління персоналом на підприємстві повинно бути зорієнтовано на врахування потреб, інтересів працівників в процесі виконання поставлених завдань, ефективне використання навичок персоналу, покращення умов праці, рівня оплати праці, постійне навчання працівників, зацікавленість персоналу в розвитку підприємства, зростанні конкурентоспроможності, якості продукції, відповідальність за результати роботи, прийняття раціональних рішень управлінським апаратом (Зіновська, 2011, с. 87-89).

З вищенаведеного можна відзначити, що на будь-якому підприємстві важливе значення має процес управління персоналом, що відображається на ефективності його діяльності, отриманих результатах виробничо-господарської діяльності. Для здійснення ефективного управління персоналом доцільним є використання методів, принципів, функцій та дослідження впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (Зіновська, 2018d). Дані чинники впливають не лише на управління персоналом, але й на планування діяльності працівників, продуктивність праці, визначення можливостей до зростання ефективності використання праці робітників, здійснення аналізу раціональності системи управління персоналом. Безперервний вплив на управління персоналом здійснюють чинники внутрішнього середовища, до яких належать: організація виробництва, вид продукції, обсяг виробництва та збуту продукції, здійснення контролю за якістю товарів, плинність кадрів, чисельність працівників, рівень задоволення потреб робітників, існуюча система управління на підприємстві, прибутковість діяльності, забезпеченість фінансовими ресурсами, стабільність фінансового стану, імідж, стиль діяльності управлінського апарату, наявність конкурентних переваг.

Більш відчутний вплив на діяльність підприємства, організацію системи управління персоналом здійснюють чинники зовнішнього середовища, тобто: ринок трудових ресурсів; розмір мінімальної заробітної плати та прожитковий мінімум; державне регулювання; соціально-економічний, політичний стан країни; конкурентна боротьба; постачальники; споживачі; законодавча база; екологічна ситуація; розвиток науки, технологій; податкове навантаження. Чинники, фактори ринкового середовища впливають як на управління персоналом, так і на формування, використання, розвиток персоналу. Аналіз та дослідження чинників впливу є основним джерелом інформації для оцінки діяльності персоналу, наявних проблем на підприємстві щодо його використання. Тому врахування чинників, факторів в діяльності залізничних підприємств має позитивне значення, що

проявляється в наступному: покращити управління персоналом; розробити стратегію управління персоналом; визначити основні принципи та методи; оцінити ефективність управління та внести корективи в організацію управління; спрогнозувати зміну впливу факторів; здійснити прогноз ефективності управління персоналом.

Дослідження чинників, факторів впливу на управління персоналом, особливості формування, використання, розвитку персоналу висвітлено у працях авторів, зокрема: Абашина О.В. (2011, с. 40-45), Аль-Джабарі М. (2012), Бучинська Т.В. (2016, с. 75-76), Виноградова О.В., Пілігрим К.І. (2015, с. 37-44), Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. (2017), Грінченко О.В. (2017, с. 406-408), Дінг Д.З., Ахтар С., Ге Г.Л. (2006), Еффрон М., Гандосси Р., Голдсміт М. (2003), Зубрицька Я.О. (2015, с. 41-44), Казаков М. (2014), Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М.М. (2003), Муда І., Рафікі А., Харахап М.Р. (2014, с. 74-77), Никифоренко В.Г. (2013), Погорєлова Т.О. (2016, с. 18-20), Сватюк О.Р. (2007, с. 215-219), Семін І.Є. (2016, с. 256-259), Том Н. (2001), Харун О.А. (2017, с. 227-234), Хунко Н. (2013), Череп А.В., Зубрицька Я.О. (2011, с. 247-251), Череп А.В., Шитікова Л.В. (2013, с. 254-256), Череп О.Г., Жиганова А. (2013, с. 174-177).

Крім, вище проаналізованих праць вчених також доцільно зупинитися на дослідженнях вітчизняних авторів, які досить детально проаналізували фактори та чинники впливу на управління персоналом підприємств (Зіновська, 2018m).

Сафаровою Р.В. (2014, с. 195-198) запропоновано групу факторів впливу на управління персоналом на прикладі металургійного холдингу. В роботі наведено групи таких факторів: внутрішні - персонал, структура холдингу, корпоративна культура, цілі та технології холдингу; зовнішні - трудові ресурси, покупці, постачальники, конкуренти, акціонери, освіта працівників, регулювання органами державної влади, нестабільність політичної системи та фінансового стану.

Викладач Суюсанова О.Л. (2013) навела фактори формування трудового потенціалу, зокрема: особисті якості - самостійність в прийнятті рішень, відношення до роботи, оперативність та ініціативність, здібності до навчання; професійні - освіта, досвід роботи, відповідність рівня кваліфікації займаній посаді, підготовка та перепідготовка; культурні; демографічні - сімейний стан, демографічна ситуація, плинність кадрів, стан здоров'я; шкідливі звички. Поряд з цим, наведено фактори впливу на управління та розвиток підприємства: маркетингові - організація збуту продукції, налагодження зв'язків з торговельними посередниками, проведення рекламних заходів; конкурентні - взаємодія підприємств, існуючий попит на ринку, положення підприємства на ринку, залучення покупців шляхом покращення іміджу, репутації; інвестиційні; фінансові - залучення та розподіл фінансових ресурсів, інвестиційна політика, податковий тиск; організаційні - організація праці, забезпеченість робочих місць обладнанням, організація виробництва; правові - законодавчі положення щодо контролю за діяльністю підприємств, виплатою заробітної плати, регулювання їх розвитку; трудові - система мотивації, оплати праці, соціальний захист робітників, умови роботи; соціально-економічні - режим роботи, структура доходів населення, рівень зайнятості та безробіття; інноваційні, інформаційні, технологічні - доступність інформації, збір та обробка даних, забезпеченість сучасним устаткуванням, автоматизація, механізація виробництва; науково-технічні - сприятливі умов для інноваційного розвитку, інвестиційна політика держави, підтримка проведення наукових досліджень; ресурсні - якість використання матеріалів, структура виробництва, наявність запасів; природні - сприятливі умови для розвитку підприємства, наявність природних ресурсів, розташування (Суюсанова, 2013).

Деякі вчені дослідили вплив факторів на формування системи управління персоналом. Так, Редьква О.З. (2013, с. 65-66) проаналізувала та згрупувала фактори впливу на управління персоналом підприємства, а саме:

зовнішнє середовище; ділове оточення; ендогенні фактори; екзогенні фактори; фактори впливу на заробітну плату; специфічне зовнішнє середовище; фактори фонового середовища; фактори непрямого впливу; фактори прямого впливу. Автором наведено значну кількість факторів зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності підприємства, але не недостатньо повно досліджено внутрішні фактори, їх вплив на управління персоналом.

Проблематика дослідження факторів впливу на ефективність використання працівників була розглянута в роботі Грінка Т.І. (2007, с. 211-213). Автором запропоновано класифікацію факторів ефективного використання робочої сили та сформовано фактори розвитку сфери зайнятості. Фактори розвитку сфери зайнятості було поділено на три групи: фактори макрорівня, що впливають на використання праці; фактори мезорівня, що впливають на використання праці; фактори мікрорівня, що впливають на використання праці (Грінка, 2007, с. 212). Проаналізовані фактори заслуговують на увагу, адже їх дослідження дало змогу автору оцінити ефективність використання праці робочої сили, раціональність організації виробництва продукції та результативність функціонування підприємства.

Під час управління персоналом доцільним є врахування організаційних чинників, які було визначено в роботі Демкович О.С. (2012, с. 47-48). Серед основних чинників наведено: ефективна система мотивації; механізм управління персоналом; професійні здібності робітників; привабливість професії; сприятливий клімат в колективі; рівень впровадження інновацій; умови праці на підприємстві; ділові якості робітників (Демкович, 2012, с. 47-48). Врахування даних чинників дає змогу підвищити результативність роботи працівників, досягнути поставлених перед ними цілей, адаптуватися до відповідних умов функціонування, скоротити фінансові витрати.

Питання дослідження факторів впливу на управління поведінкою персоналу висвітлено в роботі Космина Ю.М. (2013, с. 70-72). Автором

виділено дві групи факторів: фактори зовнішнього середовища - економічний стан, політичний клімат, умови ринку, стан навколишнього середовища, демографія, глобалізаційні процеси, релігія; фактори внутрішнього середовища, конкурентна боротьба, умови праці, соціальна рівність, можливість кар'єрного зростання, організаційна культура, методи мотивації, система управління, клімат в колективі, меркантильний фактор (Космина, 2013, с. 70-72). На нашу думку, врахування означених факторів дозволить підвищити результативність роботи персоналу, налагодити процес управління поведінкою працівників та покращити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. (2017, с. 304-307) також проаналізували чинники і фактори впливу на використання трудових ресурсів. Було виділено чинники зростання продуктивності праці: зміна форм власності; науково-технічний прогрес; процес організації праці; організація виробництва продукції; механізм управління на підприємстві (Махначова та Семенюк, 2017, с. 304). Серед факторів впливу на продуктивність праці наведено: організаційно-економічні; матеріальні; соціально-психологічні; нормативні; економічно-правові; стимулюючі; технічні (Махначова та Семенюк, 2017, с. 305). Врахування наведених чинників та факторів керівництвом підприємства є передумовою покращення виробництва, зростання продуктивності праці, налагодження фінансового стану.

Савіна Г.Г. та Скібіна Т.І. (2016) визначили групу факторів впливу на ефективність управління підприємством, такі як: фактори макrorівня (економічний стан, соціальний розвиток, науково-технічний рівень, природне середовище, чинні закони та нормативні акти); фактори мікрорівня (постачальники та споживачі); фактори внутрішнього впливу (інноваційний розвиток, рівень прибутковості, процес виробництва продукції, діюча стратегія розвитку, система управління персоналом). Авторами визначено фактори впливу на управління підприємством шляхом всебічного дослідження особливостей його функціонування, але не приділено уваги

чинникам впливу на управління ефективністю використання персоналу підприємств.

В роботі Шурубур Я.Ю. (2016, с. 49-51) було проаналізовано фактори впливу на трудовий потенціал підприємства. Серед основних факторів було наведено: демографічна підсистема - сімейний стан, вік, стать; соціальна підсистема - міграція населення, рівень освіти, соціальний стан; професійно-кваліфікаційна підсистема - рівень кваліфікації працівників, зайнятість населення, трудова мобільність, рівень освіти (Шурубур, 2016, с. 49-51; Осовська та Крушельницька, 2003). Дослідження даних факторів сприятиме покращенню трудового потенціалу, пристосуванню до ринкового середовища та визначенню можливостей працівників до виконання сформованих завдань.

Більшість авторів виділяють фактори впливу на діяльність підприємства, його функціонування та не визначають чіткий перелік факторів або чинників впливу на управління ефективністю використання персоналу. Слід зауважити, що існуючі підходи до класифікації чинників, факторів впливу на управління персоналом заслуговують на увагу, але відсутній перелік даних чинників на залізничних підприємствах, який би дозволив підвищити ефективність роботи працівників (Зіновська, 2018г). Доведено доцільність визначення чинників впливу на управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах, які чинять безперервний вплив на успішність роботи працівників, ефективність діяльності, процес управління кадрами.

Враховуючи вищесказане, виникла потреба в удосконаленні процесу управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств, в якому, на відміну від існуючих, виділено схему впливу чинників ринкового середовища на управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств (УЕВПП), які поділено на чинники зовнішнього, загального та специфічного внутрішнього середовища, що дало змогу оцінити рівень впливу кожного чинника на процес управління, визначити

слабкі сторони у роботі з персоналом та сформувавши рекомендації щодо протидії даним чинникам, адаптації до змін оточуючого середовища в майбутньому, покращення процесу управління, формування та використання трудових ресурсів та прогнозування рівня продуктивності праці, а також досягти максимального ефекту від використання персоналу, реалізувати інтереси підприємства.

Потреба у визначенні в процесі управління ефективністю використання персоналу чинників впливу на УЕВППП пояснюється тим, що існує необхідність у коригуванні та виокремленні чіткого переліку чинників для залізничних підприємств, які впливають на управління, використання трудових ресурсів та їх врахування в роботі керівництвом дозволить покращити ефективність управління. Нами в процесі управління ефективністю використання персоналу було запропоновано схему впливу чинників ринкового середовища на УЕВППП розділити на чинники зовнішнього, загального та специфічного внутрішнього середовища залізничних підприємств шляхом виділення тих факторів, які в більшій мірі впливають на ефективність використання персоналу та їх врахування в діяльності забезпечить не лише відновлення функціонування, але й покращення роботи працівників. Дослідження чинників ринкового середовища є необхідним для удосконалення процесу управління ефективністю використання персоналу, розвитку їх здібностей, організації виробництва продукції, раціонального використання ресурсів та задля виконання комплексу завдань, досягнення цілей. Також, при побудові схеми впливу чинників ринкового середовища слід враховувати фактори, що впливають на управління, використання персоналу, продуктивність праці, іноземний досвід щодо виокремлення чинників, наявну систему чи механізм управління персоналом, аналізувати середовище функціонування підприємства та його стратегію розвитку.

Тому нами було виділено найбільш вагомі чинники впливу ринкового середовища на управління ефективністю використання персоналу

залізничних підприємств задля проведення аналізу ефективності використання персоналу та прогнозування перспектив покращення управління ними (рис. 2.1).

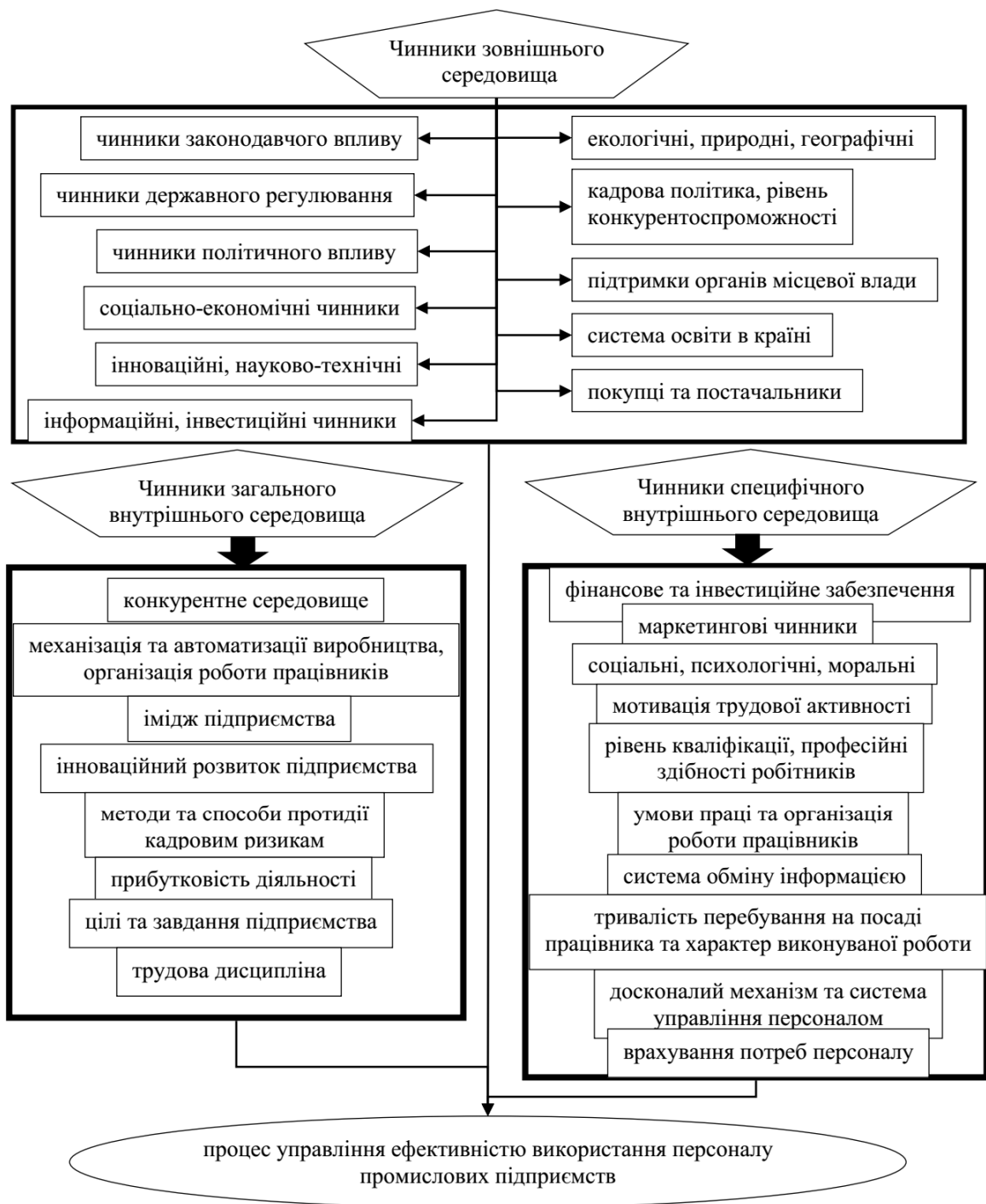


Рис. 2.1 Схема впливу чинників ринкового середовища на управління ефективною використання персоналу підприємств

Відповідно до процесу управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств та проаналізованих підходів вчених щодо факторів впливу на управління персоналом визначено основні чинники загального внутрішнього середовища, що впливають на УЕВППП, такі як:

Чинники конкурентного середовища впливають на саме підприємство, кількість споживачів продукції та серед них слід виділити: рівень конкурентної боротьби; рівень конкуренції продукції; ціни на продукцію; витрати на виробництво продукції; особливості входу на ринок; привабливість та імідж підприємства; наявність продуктів-замінників; покупців. Вищезначене впливає на оплату праці, ставлення керівників до працівників, умови праці, що позначається на якості виробленої продукції підприємства.

Щодо чинників механізації та автоматизації виробництва, організації роботи працівників, то мається на увазі забезпеченість підприємства сучасною технікою, технологіями, оснащення робочих місць якісним обладнанням, науково-технічна озброєність праці з метою полегшення праці персоналу, підвищення ефективності роботи. Врахування даних чинників в управлінні персоналом дозволить організувати їх роботу, підвищити контроль за виробництвом продукції, збільшити обсяг випуску продукції.

Наступним чинником є імідж підприємства, адже від рівня успішності роботи та розвитку залізничного підприємства, прибутковості діяльності, обсягів збуту продукції залежить рівень заробітної плати, виплата винагород, використання методів мотивації працівників, організація умов праці та за допомогою даних інструментів у керівництва є можливість впливати на ефективність використання та управління персоналом.

Не менш вагомим чинником є інноваційний розвиток підприємства. За умови впровадження інновацій, сучасних науково-технічних досягнень на підприємстві буде відбуватися автоматизація виробництва, заміна зношеного обладнання та в процесі управління використанням персоналу будуть створені безпечні умови праці, застосовані інноваційні методи управління,

що сприятиме активізації інноваційного потенціалу працівників, взаємодії колективу та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Наявність методів та способів протидії кадровим ризикам також має вплив на УЕВППП. Несвоєчасна оцінка та виявлення кадрового ризику, його внутрішніх та зовнішніх причин може призвести до непередбачуваних наслідків для господарської діяльності підприємства та його фінансових показників. Тому в процесі управління ефективністю використання персоналу доцільно ідентифікувати можливі ризики, їх аналізувати та впроваджувати заходи по мінімізації даних ризиків.

Також можна відзначити, що прибутковість діяльності має вплив на УЕВППП. Зокрема, якість виробленої продукції, її відповідність потребам споживачів впливає на отримані результати від продажу продукції та залежить від ефективності роботи персоналу, якості виконання ними поставлених завдань. В свою чергу, за умови збитковості діяльності керівництво в процесі управління ефективністю використання персоналу має вжити коригуючі заходи, посилювати контроль за роботою працівників, коригувати розмір заробітної плати та використовувати способи мотивації для підвищення результативності роботи. У випадку зростання прибутковості на підприємстві доцільним є дотримуватися існуючого механізму управління ефективністю використання персоналу та стимулювати їх працю.

Від сформованих цілей та завдань залізничного підприємства залежать напрям та рішення щодо процесу управління ефективністю використання персоналу. З урахуванням поставлених цілей коригується використання трудових ресурсів, діяльність працівників, умови їх праці, застосування методів мотивації, визначається обсяг, вид робіт та час їх виконання. Задля виконання завдань підприємства вживаються заходи щодо підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт.

Трудова дисципліна є не менш важливим чинником в процесі управління персоналом. Завдяки гарно організованій трудовій дисципліні керівництво має змогу налагодити співробітництво в колективі, раціонально

розподілити робочий час, підвищити продуктивність праці, враховувати потреби працівників, вимагати виконання трудових обов'язків, використати мотиваційні заходи, здійснювати контроль за дотриманням працівниками правових норм, а також повинно додержуватися діючого законодавства та організувати управління ефективністю використання персоналу.

Суттєвим чинником впливу на УЕВПП є фінансове та інвестиційне забезпечення. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, ресурсного забезпечення на залізничному підприємстві має вплив як на розвиток, так і на використання персоналу, що проявляється в створенні належних умов праці, обладнанні робочих місць необхідною технікою, фінансуванні навчання працівників, підвищення кваліфікації, різного роду винагород, відпочинку та лікування. Вищезначене також впливає на стимулювання праці та зацікавленість працівників в результатах своєї роботи.

Маркетингові чинники потрібно враховувати при здійсненні УЕВПП, оскільки вони впливають на рівень доходів працівників, процвітання підприємства, якість роботи, підготовку, навчання працівників та дозволяють визначити необхідну кількість персоналу для реалізації визначених завдань. Серед даних чинників слід виділити: проведення рекламних компаній; репутація підприємства; імідж; діяльність маркетингового відділу; поширення продукції через ярмарки, виставки; надання знижок на продукцію; потреби ринку в певному виді продукції; наявність маркетингових досліджень; рівень доходів населення, підготовки, частка фахівців.

Соціальні, психологічні, моральні чинники доцільно враховувати під час УЕВПП. Керівництво підприємства, керівники підрозділів повинні створювати сприятливий моральний, соціальний клімат в колективі, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності за результати діяльності та продуктивності праці персоналу. В процесі розподілу обов'язків доцільно враховувати якості персоналу, психологічну сумісність окремих працівників, стан здоров'я, вік, оскільки це також впливає на управління використанням

персоналу та сприятиме раціональному розподілу завдань, вдалій організації роботи, прогнозуванню майбутніх результатів діяльності.

Важливо враховувати вплив такого чинника, як мотивація трудової активності на УЕВППП. Завдяки використанню мотиваційних методів існує можливість покращити роботу працівників, підвищити трудову активність, зацікавити в результатах виконаної роботи, задовольнити інтереси кожного працівника, а також досягнути цілей діяльності підприємства та підвищити рівень рентабельності виробництва продукції, зміцнити позиції на ринку. Тому працівники повинні бути переконані в тому, що від успіху виконаної роботи залежить розвиток та процвітання підприємства.

Щодо рівня кваліфікації, професійних здібностей робітників, то даний чинник також впливає на УЕВППП. Даний вплив проявляється в тому, що за умови наявності висококваліфікованих працівників управління ними буде більш раціональним та ефективним, їх не потрібно вчити, адже завдання будуть виконуватися якісніше та швидше. Тож, прослідковується залежність між кваліфікацією персоналу, процесом управління використанням робітників та результативністю роботи підприємства.

Також доцільно відзначити, що умови праці та організація роботи працівників мають вплив на управління та використання персоналу. Основною метою раціонального використання персоналу є створення безпечних умов праці для здійснення успішного управління ними, прийняття виважених управлінських рішень та досягнення основних цілей. Зменшення кількості робочих місць з небезпечними умовами праці дозволить налагодити процес управління персоналом та організувати їх роботу.

Система обміну інформацією на підприємстві є важливим чинником, який слід враховувати під час управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств. За умови використання перевіреної, надійної інформації, належного рівня аналізу та відбору даних, поширення інформації серед керівництва будуть прийматися раціональні управлінські рішення щодо використання персоналу, інформація стане доступною для

працівників, що сприятиме коригуванню рівня оплати праці, покращенню результатів їх роботи та фінансових показників діяльності.