


**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет транспорту та будівництва
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті**

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

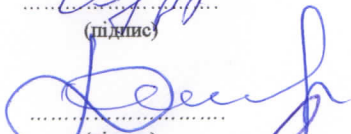
спеціальність 273 «Залізничний транспорт»
освітня програма «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

на тему: «Удосконалення процесу управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту»

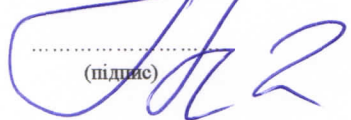
Виконав: студент групи ІБЗТ-21зм
Лисаченко В.І.


.....
(підпис)

Керівник: ст.викл. Водолазський О.О.


.....
(підпис)

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


.....
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ОГЛЯД ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1 Особливості впливу на управління та використання персоналу на залізничних підприємствах з точки зору їх ефективності	7
1.2 Сучасні підходи до формування механізму управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах	12
1.3 Методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах	17
Висновки до 1 розділу	22
2. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	24
2.1 Методика удосконалення підходу щодо оцінки механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємствах	24
2.2 Особливості розрахунку інформаційного показника	35
Висновки до 2 розділу	44
ВИСНОВОК	45
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	46
ДОДАТОК А	48
ДОДАТОК Б	61

ВСТУП

Залізничний транспорт був і залишається однією з головних галузей, які забезпечують успішний розвиток економіки та країни в цілому. Від характеру і масштабу перетворень у цій галузі багато в чому залежить прискореного розвитку України. Процвітання та ефективна діяльність залізничних підприємств в багатьох випадках залежить від різних чинників. Серед них – реалізація та використання сукупного економічного потенціалу, однією з важливих складових якого є трудовий потенціал.

З точки зору сучасних вчених-економістів, забезпечення комплексної ефективності діяльності підприємства можливе лише за наявності оптимального механізму управління трудовими ресурсами.

Здійснення заходів щодо забезпечення стабільного розвитку транспортної системи вирішальною мірою залежить від ефективності використання потенційних можливостей, у тому числі трудового потенціалу менеджменту транспортних підприємств.

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, що б 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, 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.

Актуальність теми. Посилення негативного впливу ринкового середовища, погіршення економічної ситуації, нестабільність політичної ситуації, недовіра до нормативно-правової бази, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, загострення конкурентної боротьби на ринках збуту продукції вплинули на фінансові результати діяльності підприємств, задоволення потреб споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що позначилося на обсягах виробництва продукції, витрачання коштів, використанні трудових ресурсів. Однією із необхідних складових ефективного управління, особливо для такої складної галузі як залізнична, є оновлення програми розвитку персоналу, що сприятиме задоволенню потреб робітників з точки зору їх професійного та культурного розвитку. Тим більше, що за умов посилення конкурентної боротьби на ринку важливе значення для розвитку персоналу мають освіта, професійні знання та вміння, практичні навички та досвід, соціально-культурний розвиток, інтелектуальний

потенціал та можливість застосувати все це для розвитку підприємства згідно із власними здібностями та компетенціями [1].

Майже всі підприємства намагаються функціонувати так, щоб на кінцевому етапі діяльності досягти стійких позицій на ринку, високих фінансових результатів за рахунок ефективного та цілеспрямованого використання сукупного економічного потенціалу.

На думку сучасних вчених-економістів забезпечення комплексної ефективності діяльності підприємства можливе лише за наявності певного оптимального механізму управління трудовими ресурсами. Суть його полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентна цінність підприємства, чий трудовий потенціал необхідно максимально використовувати та розвивати поряд з іншими ресурсами.

Тому в умовах тенденцій розвитку національної економіки надзвичайно актуальним є питання щодо сутності трудового потенціалу, проблем його визначення, оцінювання, використання та розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження особливостей використання персоналу на залізничних підприємствах. Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено і вирішено наступні задачі:

- виконати огляд методів визначення трудового потенціалу залізничних підприємств;
- здійснити аналіз впливу управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах;
- розглянути сутність та чинники впливу на управління ефективністю використання персоналу на підприємствах;
- методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах.

Об'єкт дослідження – процеси, що впливають на управління персоналом залізничних підприємств.

Предмет дослідження – принципи роботи персоналу залізничних підприємств.

Методи дослідження – математичні, аналітичні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

1. Удосконалено методику розрахунку інформаційного показника, що дозволяє визначати потрібні чинники, що впливають на ефективність роботи персоналу;

2. Набула подальшого розвитку методика удосконалення підходу щодо оцінки механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємствах використанням експертного оцінювання, що дозволить ефективно визначати напрями удосконалення управління роботою персоналу залізничних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів наступне:

Експертне оцінювання, що запропоноване в роботі, дозволить експертами визначається значущість показників моделі оцінки є простою, прозорою та зрозумілою. Все вищезначене свідчить про практичне значення методичного підходу та його ефективність, можливість отримання якісних результатів дослідження та прийняття подальших виважених управлінських рішень.

Публікації: Результати досліджень опубліковані в друкованих працях. У тому числі – статтях у збірниках наукових праць і тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

1. ОГЛЯД ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Особливості впливу на управління та використання персоналу на залізничних підприємствах з точки зору їх ефективності

У сучасній економіці персонал підприємств, установ чи організацій відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяльності не тільки окремих підприємств, а й галузей загалом. Це, перш за все, важливо для сфери промисловості, яка виступає пріоритетною сферою розвитку науково-технічного прогресу суспільства та потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу.

В сучасних умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємствах спостерігається зниження ефективності використання персоналу. Врахування впливу вивчених факторів та орієнтація на критерії ефективності дозволять раціонально і продуктивно використовувати персонал у в процесі управління підприємством. Через те важливість подальших досліджень у даному напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів щодо забезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства. Детальне відображення особливостей функціонування наведено у Додатку А.

Доцільно відмітити, що тривалість перебування на посаді працівника та характер виконуваної роботи мають вплив на УЕВППП. За умови неефективної організації управління використанням персоналу більшість працівників будуть працювати на одній посаді, не матимуть можливості просуватися по службі, що призведе до незадоволення рівнем заробітної плати, зниження якості виконуваної роботи та втрати конкурентоспроможності продукції. Крім того, керівництво підприємства

повинно створювати умови для просування працівників по службі та змінювати характер роботи.

Досконалий механізм та систему управління персоналом також слід враховувати при організації використання персоналу залізничних підприємств. Гарно сформовані система та механізм управління дозволять організувати та спланувати роботу персоналу, зменшити негативний вплив чинників ринкового середовища, сприятимуть розвитку кадрів, управлінню мотивацією праці, покращенню умов їх праці. За умови врахування даного чинника на підприємстві будуть вирішені соціальні проблеми, воно буде забезпечене необхідними кадрами, зменшиться число загроз та ризиків, покращиться ефективність використання персоналу та результати діяльності, налагодиться виробничо-господарська діяльність, зміцниться позиція на ринку.

Такий чинник, як врахування потреб персоналу в процесі управління ефективністю використання працівників також повинен враховуватися. За умов якщо підприємство не враховує потреби персоналу, не використовує методи мотивації відбудеться зниження продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, погіршення показників діяльності та зросте незадоволення умовами праці, відбудеться загострення конфліктів в колективі. Незацікавленість працівників результатами праці є свідченням неефективності управління використанням персоналу.

Серед чинників зовнішнього середовища впливу на УЕВППІ в процесі управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств необхідно навести.

Значну увагу слід приділяти вивченню чинників законодавчого впливу, адже постійна зміна нормативно-правових положень, актів має негативний вплив на діяльність підприємств. Керівництво підприємства повинно постійно слідкувати за будь-якими змінами в законодавстві та корегувати свою діяльність, дотримуватися встановлених норм праці, визначеного розміру мінімальної заробітної плати, створювати належні, безпечні та

здорові умови праці, оснащувати робочі місця і в разі їх недотримання несе відповідальність.

Чинники державного регулювання діяльності підприємства здійснюють вплив на ефективність використання персоналу через: рівень зайнятості та безробіття; трудове законодавство, яке сприяє захисту прав працівників; існуючі норми по виплаті компенсацій, фінансової допомоги у разі звільнення, втрати роботи через непрацевдатність; механізм правового захисту; забезпечення безпечних умов роботи.

Не менш важливими є чинники політичного впливу, а особливо змінність податкової політики має значущий вплив на прибутковість діяльності підприємств та рівень заробітної плати працівників. Протягом тривалого періоду спостерігається зростання податкового навантаження на підприємство, що призводить до зростання податкових відрахувань у державний бюджет, збитковості діяльності, скорочення фінансування навчання та нераціонального управління використанням персоналу, адже керівництво прагне скоротити розмір податкових відрахувань шляхом звільнення працівників та скорочення оплати праці. В свою чергу, скорочення розміру заробітної плати є причиною неефективності роботи персоналу. Тому, керівництво повинно ефективно управляти персоналом та враховувати всі політичні зміни.

Поряд з цим, соціально-економічні чинники також здійснюють вагомий вплив на функціонування підприємства та ефективність використання персоналу, їх мотивацію через рівень та якість життя населення, встановлений прожитковий мінімум, рівень безробіття, можливість навчання та підвищення кваліфікації, демографічну ситуацію, рівень доходів, темпи зростання та скорочення обсягів виробництва продукції і рівень задоволення потреб персоналу, соціальний захист працівників, систем оплати праці, безпечність виробництва. Дані чинники можуть вплинути як на вибір місця роботи, так і на продуктивність праці персоналу, проведення управління ефективністю використання трудових ресурсів, адже в залежності від

економічного становища приймаються рішення подальшого розвитку підприємства.

Безперечно, на ефективність використання персоналу впливають інноваційні, науково-технічні чинники, що проявляється в підтримці державою інноваційного розвитку, реалізації інноваційних проєктів, технічній допомозі, розробці інноваційних технологій, забезпеченості підприємств сучасним устаткуванням, дослідженні технологічних процесів та їх трудомісткості, структури, стану устаткування, техніки. Дані чинники впливають на УЄВППП через процес виробництва, використання устаткування, автоматизацію багатьох процесів, забезпеченість робочого місця технікою, підвищення рівня кваліфікації та призводять до скорочення персоналу.

Інформаційні та інвестиційні чинники здійснюють вплив на УЄВППП, серед яких слід виділити: фінансування державою розвитку підприємств; залучення інвестиційного капіталу; створення умов для діяльності іноземних партнерів; доступність інформації; збір, облік та аналіз даних; швидкість поширення інформації; інвестиційна політика; використання наукової та ринкової інформації. Дані чинники впливають на прийняття управлінських рішень щодо використання персоналу, визначення завдань, організації процесу праці, рівня винагород за виконану роботу.

Доречно визначити чинники екологічні, природні, географічні, а саме: географічне розміщення, кліматичні умови, природні ресурси, якість сировини, матеріалів, рівень забруднення навколишнього середовища, екологічність продукції, що випускається. Наведені чинники мають вплив на організацію виробництва, діяльність всіх підрозділів та на управління використанням персоналу через створення безпечних умов праці, захист від впливу шкідливих речовин, визначення розміру доплат за роботу в небезпечних умовах.

Не менш важливими є чинники кадрова політика та рівень конкурентоспроможності аналогічних підприємств. Дані чинники

обумовлюють необхідність дослідження кадрової політики конкурентів, їх сильних та слабких сторін і впливають на стабільність функціонування підприємства, наявність конкурентних переваг, збут продукції, чисельність покупців, управління персоналом через коригування кадрової політики, планування та організацію діяльності працівників, вподобання та діяльність персоналу, використання методів мотивації.

Ефективність діяльності підприємства та його функціонування залежить від підтримки органів місцевої влади. За умови фінансової підтримки, наявності коригуючих інструментів та взаємодії органів місцевої влади з підприємством існує можливість щодо відновлення його розвитку, прийняття рішень щодо покращення управління використанням персоналу, підвищення рівня зайнятості населення в регіоні, задоволення споживачів шляхом врахування їх потреб, зниження рівня забруднення середовища.

Загальна система освіти в країні має вплив на рівень підготовки спеціалістів, розвиток їх здібностей, що в майбутньому позначиться на якості роботи працівників, професійному зростанні, рівні заробітної плати, а також ефективності управління персоналом підприємства. За умови високого рівня кваліфікації працівників керівництву буде легше управляти ними та персонал швидше, якісніше виконуватиме поставлені завдання. Крім того, даний чинник впливає на рівень професіоналізму та набуті знання студентами.

Також доцільно відзначити покупців та постачальників, як чинник впливу. Даний чинник впливає на результати діяльності підприємства, рівень конкурентоспроможності через зміну потреб, вподобань споживачів, рівня цін на аналогічну продукцію, появу інноваційної продукції та постачання неякісної сировини, матеріалів тощо. Тому керівництву підприємства необхідно раціонально управляти персоналом та його використовувати, досліджувати ринок, аналізувати можливих постачальників для підвищення результативності роботи та задоволення існуючих потреб покупців.

На нашу думку, в процесі управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств здійснення аналізу та вивчення схеми

впливу чинників ринкового середовища на управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах є доцільним для оцінки їх впливу на ефективність використання робітників, управління персоналом, дослідження можливих результатів діяльності під впливом даних чинників, змін у майбутньому, визначення переліку чинників до яких слід пристосуватися або нейтралізувати їх дію, що матиме позитивний вплив не лише на раціональність використання персоналу, продуктивність їх праці, але й на прибутковість та фінансові показники підприємства.

Такий підхід до формування процесу управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств забезпечує найбільш повне врахування факторів впливу, їх виокремлення, дослідження специфіки функціонування залізничних підприємств та характеризується цілісністю, простотою, єдністю, а також сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

1.2 Сучасні підходи до формування механізму управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах

Функціонування залізничних підприємств перебуває під постійним впливом чинників ринкового середовища та багатьох факторів. Внаслідок впливу ринкового середовища погіршуються результати діяльності залізничних підприємств та існує нагальна потреба в дослідженні факторів впливу, їх нейтралізації. При цьому, керівництво кожного підприємства має за мету зростання ефективності та показників діяльності. Це можливо за умови використання на залізничних підприємствах механізму управління діяльністю. Проте даного механізму не достатньо для покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці персоналу та активізації їх роботи. В значній мірі на ефективність діяльності підприємства впливає робота персоналу, адже від ефективності їх праці залежить як якість виробленої продукції, терміни виробництва, так і розмір отриманого

прибутку, конкурентоспроможність на ринку. Водночас, стан залізничних підприємств є незадовільним та спостерігаємо погіршення показників діяльності. На значній кількості залізничних підприємств не вистачає кваліфікованих працівників та працюють спеціалісти передпенсійного віку, відсутні ефективні методи управління персоналом. На залізничних підприємствах передумовою фінансового зростання є покращення управління ефективністю використання персоналу, що допоможе застосувати сучасні підходи мотивації персоналу, формувати кадровий резерв, приймати ефективні кадрові рішення. Тому існує потреба у використанні на підприємствах механізму управління ефективністю використання персоналу. При розробці механізму управління ефективністю використання персоналу доцільно враховувати вплив різних чинників, дотримуватися принципів та методів, функцій управління. Огляд чинників щодо оцінки ефективності управління персоналом наведено у Додатку Б.

Механізм управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств (МУЕВППП) сформований на основі системного підходу та є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, тобто визначено складові, інструменти та структуру його побудови, яка ґрунтується на застосуванні методів, функцій, дотриманні принципів та врахуванні дії ринкового середовища, передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на персонал, формування заходів та створення умов розвитку трудового потенціалу, його використання, що впливає на ефективність використання персоналу, покликана забезпечити регулювання управління персоналом шляхом врахування існуючого рівня ефективності його використання, синергічне управління та використання персоналу, розробку шляхів покращення використання персоналу для зростання результативності їх роботи та показників функціонування підприємства, досягнення економічного ефекту в довгостроковому періоді під впливом зовнішніх чинників.

Даний механізм займає вагому роль в налагодженні використання персоналу та функціонуванні підприємства і при його розробці слід враховувати завдання, цілі підприємства. Крім того, повинна існувати можливість вдосконалення та корегування механізму, адже можуть змінюватися цілі підприємства, інтереси персоналу, їх вподобання під впливом зовнішнього середовища, що сприятиме покращенню фінансових показників діяльності (Зіновська, 2018с, с. 82-85).

МУЕВППП є складним, безперервним, цілісним та основним елементом системи управління і його використання на залізничних підприємствах дозволить як покращити використання персоналу, так і показники виробничо-господарської діяльності. При розробці та впровадженні механізму управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств доцільно: проаналізувати показники діяльності підприємства; врахувати специфіку функціонування залізничних підприємств; дослідити чисельність та структуру персоналу; оцінити показники ефективності використання персоналу; проаналізувати рівень освіти персоналу; здійснити аналіз використаних методів мотивації; визначити найбільш ефективні стимули праці персоналу та їх впровадити; з'ясувати рівень ресурсного забезпечення; провести прогностичні розрахунки продуктивності праці; виявити напрями покращення ефективності використання персоналу (Зіновська, 2018).

Використання механізму управління ефективністю використання персоналу повинно сприяти досягненню таких результатів: задоволення потреб персоналу; покращення ефективності використання персоналу; зростання продуктивності праці; налагодження процесу управління; підвищення мотивації та економічної зацікавленості; самостійність та відповідальність робітників; розробка та прийняття ефективних управлінських рішень; спрямованість на досягнення мети підприємства; створення належних умов праці; поширення інформації серед працівників; врахування інтересів персоналу при прийнятті рішень (Зіновська, 2018).

МУЕВППП складається із сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих етапів, злагоджена робота яких дасть змогу досягти сформованих цілей, завдань підприємства, забезпечить отримання економічного ефекту, формування трудового потенціалу, регулювання процесу управління, нарощування ефективності використання персоналу, зростання показників функціонування (рис. 1.1).

Важливим етапом є аналіз та оцінка існуючого механізму управління ефективністю використання персоналу на залізничному підприємстві. За умови наявності подібного механізму слід оцінити його переваги та недоліки, відхилення у досягненні поставленої мети та завдань, визначити напрямки вдосконалення, проаналізувати ефективність управління персоналом, прийняття рішень, компетентність керівників у використанні механізму та рівень їх кваліфікації, а також з'ясувати доцільність його удосконалення. Якщо механізм управління відсутній на підприємстві, то існує нагальна потреба у його розробці та впровадженні (рис. 1.1). На більшості підприємствах даний механізм відсутній та відповідно існує потреба у його розробці.

Наступний етап – розробка програми удосконалення механізму управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств, тобто формування плану розробки механізму, специфіки побудови, напрямків його покращення, способів впровадження, визначення структури та завдань для його складових елементів, очікуваних ефектів, терміну функціонування. Також визначається послідовність дій щодо вдосконалення механізму та розвиток підприємства за умови його використання (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Удосконалення механізму управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств

Під час формування та використання МУЕВППП доцільно постійно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Врахування таких чинників дозволить під час розробки механізму нейтралізувати вплив внутрішніх, пристосуватися до дії зовнішніх чинників та сформувані способи захисту управління та використання персоналу від їх впливу.

Основними зовнішніми чинниками є: економічний стан країни; політична ситуація; діючі законодавчі та нормативні акти стосовно використання персоналу; рівень податкового навантаження; рівень розвитку галузі; змінність потреб споживачів; інновації в сфері управління персоналом; розмір середньої заробітної плати та рівень безробіття. Серед внутрішніх чинників було визначено: рівень доступності інформації на підприємстві; фінансові можливості підприємства; стратегія розвитку; організація управління та використання персоналу; правила внутрішнього трудового розпорядку; техніко-технологічне забезпечення підприємства;

соціально-психологічний клімат в колективі; ресурсне забезпечення; завдання та цілі підприємства; процес виробництва; якість роботи персоналу; кваліфікація персоналу; можливість просування по службі; механізм управління ризиками; наявність системи та механізму управління ефективністю використання персоналу; матеріальне стимулювання; умови праці та режим роботи; складність праці; витрати часу на виконання поставлених завдань та їх складність; надання соціальних пільг.

1.3 Методичні підходи щодо оцінки та формування системи управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах

У сучасному світі ефективність діяльності залізничних підприємств залежить від правильності організації управління його функціонуванням, що також залежить від раціональності управління персоналом. Вдала організація роботи працівників, раціональне використання людських ресурсів, мотивування їх праці, розвиток здібностей персоналу сприяють досягненню на підприємстві основних цілей діяльності, сформованої мети, стратегії розвитку. В умовах змінності ринкового середовища підприємства повинні успішно функціонувати та раціонально використовувати людські ресурси, формувати трудовий потенціал, сприяти розвитку та підвищенню кваліфікації працівників, тому доцільним є визначення напрямів управління персоналом. Проте, на значній кількості залізничних підприємств спостерігається значне зниження продуктивності праці, плинність кадрів, невдоволення умовами праці серед персоналу, що є наслідком неефективності процесу управління персоналом та недієвості системи управління. Відсутність ефективної системи управління персоналом є причиною зниження показників роботи працівників, рівня конкурентоспроможності, скорочення обсягів виробництва продукції, зростання заборгованості, погіршення процесу виробництва, показників

фінансової діяльності, втрати позицій на ринках збуту. В свою чергу, керівництво підприємства має вживати заходи направлені на поліпшення управління та використання персоналу. Основою формування, використання, управління персоналом підприємств є налагодження їх роботи, мінімізація витрат та максимізація прибутку. Тому налагодження управління персоналом шляхом використання відповідної системи є важливим інструментом стабілізації діяльності залізничних підприємств, налагодження фінансових показників, подальшого розвитку. Крім того, в процесі ефективного управління персоналом проводиться дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на трудові ресурси, умов праці, організації їх роботи, аналізу витрат на персонал, забезпечення вирішення кадрових проблем, що спрямовано на зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в результаті проведених теоретичних досліджень автором пропонується удосконалити послідовність формування системи управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах (СУЕВППП), яку доповнено низкою етапів специфічних для управління використанням персоналу та яка визначає логічну послідовність побудови системи управління шляхом врахування особливостей функціонування залізничних підприємств, специфіки управлінської діяльності, організації використання працівників, що забезпечить можливість розробки ефективної системи, її впровадження та визначення шляхів до підвищення результативності, мінімізації можливих ризиків та загроз, впливу чинників, що є передумовою для покращення процесу управління персоналом, визначення потреби в персоналі на майбутнє, розвитку та успішного функціонування підприємства.

Теоретичне значення доповненої послідовності формування СУЕВППП полягає у структуризації процесу формування системи, належному інформаційному та організаційному забезпеченні, злагодженій роботі всіх елементів, врахуванні взаємозв'язку між механізмом та системою управління, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища,

ефективності функціонування та розвитку підприємства, окресленні очікуваних результатів. Щодо практичного значення, то застосування даної послідовності формування дозволить не лише розробити систему управління ефективною використання персоналу, але й забезпечити її успішне впровадження, застосування, досягнення ефективності процесу управління, використання трудового потенціалу, його результативності, створення умов для реалізації системи, гарантувати дієвість системи управління та подальше успішне функціонування підприємства, як результат її використання.

Удосконалена нами послідовність формування відрізняється тим, що в процесі її визначення було враховано специфіку використання, управління персоналом залізничних підприємств, ефективність застосування персоналу, необхідність розробки та використання системи, вплив загроз ринкового середовища, сформовано очікуваний ефект від застосування та вона відзначається простотою розробки, зрозумілістю, адаптованістю до сучасних умов, динамічністю, стійкістю. Послідовність формування наведена на рис. 1.2 та розглянемо її більш детально.

Загалом, удосконалена послідовність формування СУЕВППП є комплексом дій, послідовне виконання яких дозволить розробити систему, впровадити її на підприємстві та досягнути поставлених цілей (рис. 1.2). В основі наведеної послідовності формування закладено такі дії: розробка, формування системи управління, її впровадження, використання, корегування із метою забезпечення успішної діяльності залізничного підприємства.

В процесі побудови системи управління ефективною використання персоналу на залізничних підприємствах першим етапом має бути вивчення факторів впливу на процес управління та використання персоналу.

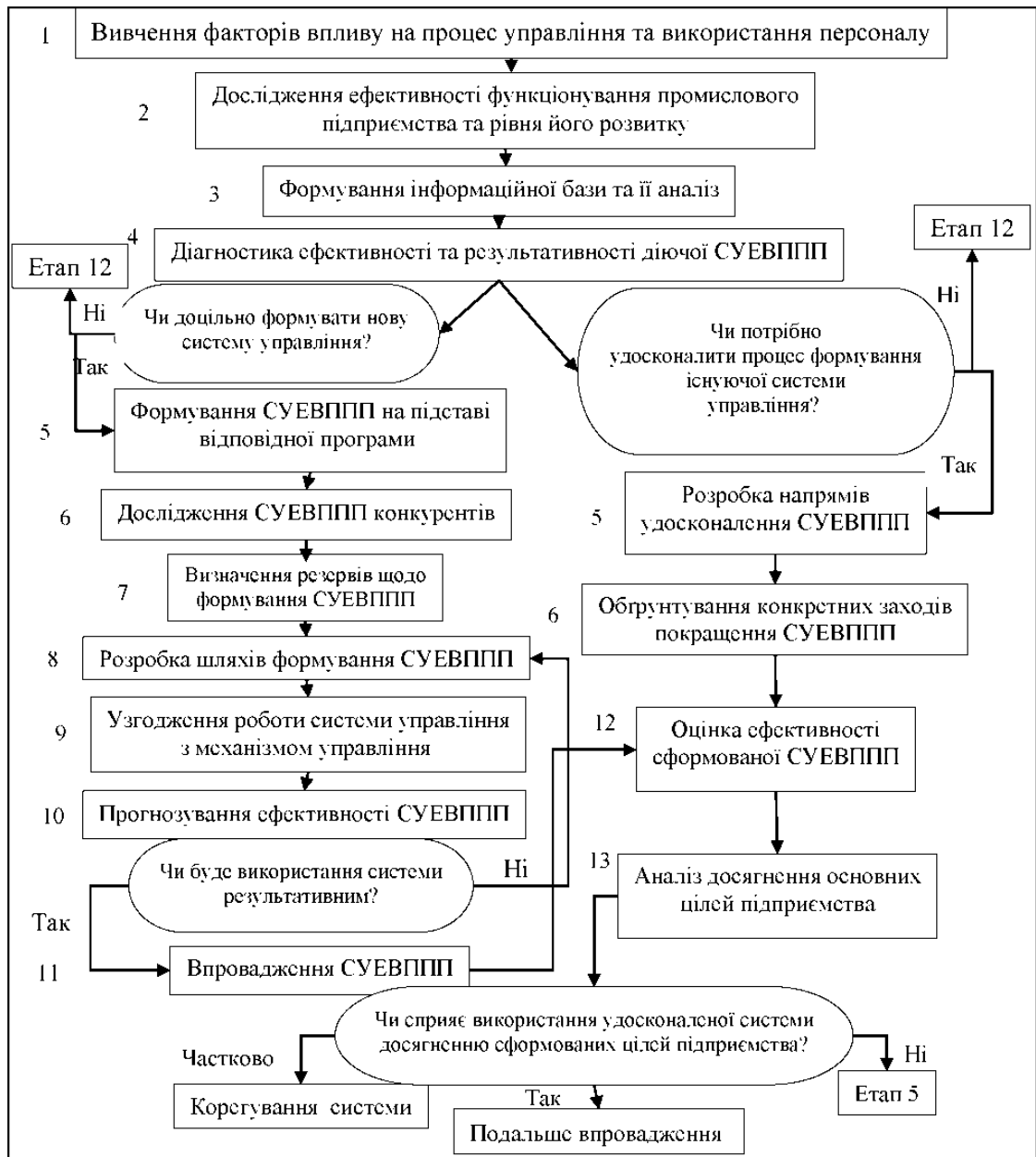


Рис. 1.2 Удосконалена послідовність формування системи управління ефективністю використання персоналу на залізничних підприємствах

Аналіз факторів впливу проводиться задля управління ними, врахування в процесі управління використанням персоналу, виконання стратегічних завдань. Основними внутрішніми факторами є: регулювання системи та механізму управління; рівень заробітної плати; обладнання робочих місць; достатність ресурсного забезпечення; частка витрат на персонал; кваліфікація робітників; відповідність освіти працівника займаній посаді;

можливості до кар'єрного зростання; психологічний клімат в колективі; організація та планування праці персоналу; механізм розподілу обов'язків між працівниками; міра відповідальності за порушення норм; використання мотивації; наявність сучасної техніки; нормативно-правова база регулювання роботи персоналу.

Серед вагомих зовнішніх факторів було виділено: умови ринку праці; регулювання ринку праці; державний контроль за трудовими відносинами; фінансово-економічне становище в країні; правове регулювання трудових відносин; рівень науково-технічного прогресу; конкуренція; політичний стан; соціальні гарантії; рівень освіти населення; структура трудових ресурсів; демографічний стан; рівень культури. Визначення факторів впливу на процес управління та використання персоналу дає підстави стверджувати, що своєчасне їх врахування дозволить сформувати ефективну СУЕВППП.

Дослідження ефективності функціонування залізничного підприємства та рівня його розвитку є другим етапом (рис. 1.2). Метою його проведення є здійснення всебічного аналізу господарської, фінансової, економічної, виробничої діяльності, рівня конкурентоспроможності, платоспроможності, заборгованості, дослідження динаміки показників підприємства за встановлений період, визначення сильних та слабких сторін, переваг і недоліків, проблем його розвитку, а також виявлення резервів до формування СУЕВППП. За отриманими результатами формуються напрямки діяльності, шляхи подолання виявлених проблем, визначається доцільність розробки чи удосконалення системи управління на залізничному підприємстві.

На третьому етапі передбачається формування інформаційної бази та її аналіз для прийняття рішень подальшої розробки системи управління. Проводиться аналіз та обробка зібраних даних щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство, процес управління та використання персоналу, реального стану суб'єкта господарювання, досягнутого рівня використання трудових ресурсів, сформованого трудового потенціалу, особливостей регулювання процесу управління. На даному етапі

досліджується сфера управління персоналом та його використання і приймається рішення щодо доцільності їх корегування.

Висновки до 1 розділу

Дослідження теоретичних джерел показало, що на сьогоднішній день на підприємствах існує потреба до покращення використання персоналу, адже погіршується їх фінансово-господарська діяльність, фінансові показники. Можливість до зростання обсягів виробництва та збуту продукції, прибутків залізничних підприємств існує за умови ефективного використання персоналу. Поряд з використанням персоналу доцільно здійснювати управління працівниками, що сприятиме зростанню продуктивності праці, результатів діяльності, дозволить організувати роботу, контролювати виконання поставлених завдань, роботу в колективі. Тому управління використанням персоналу підприємств є доцільним для визначення причин погіршення їх діяльності, розробки заходів покращення управління персоналом та, в результаті, фінансового стану підприємств.

Враховуючи те, що на управління ефективністю використання персоналу впливають чинники оточуючого середовища, які позначаються на продуктивності праці, використанні системи та механізму управління, плануванні їх діяльності, доцільним є аналіз та дослідження факторів впливу. Тому удосконалено процес управління ефективністю використання персоналу залізничних підприємств, в якому конкретизовано чинники зовнішнього, загального та специфічного внутрішнього середовища, адже їх врахування на підприємстві дає змогу своєчасно оцінити вплив чинників на ефективність роботи персоналу, окреслити слабкі місця в управлінні персоналом, визначити способи адаптації, напрями покращення їх роботи та більш ефективно організувати, використати персонал для досягнення поставлених цілей.