

УДК 656.23: 656.224

**МОДЕЛИРОВАНИЕ
СТРЕССОУСТОЙЧИВЫХ ФАКТОРОВ
ПРИ СНИЖЕНИИ
ТРУДОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ ЖД ТРАНСПОРТА**

Гулай О.С., к.е.н., аспирант (УкрДАЗТ)

Исходя из экономической и социальной ситуации в стране, а также особенностей внутреннего функционирования и работы всех подразделений железнодорожного транспорта Украины, необходим поиск новых систем и методов управления персоналом, повышение эффективности управления действующих систем и плановых решений, связанных с управлением персонала.

Одним из наиболее сложных объектов функционирования железнодорожной системы, как впрочем, и любой другой крупномасштабной формы предприятия, является организация управления персоналом. Сложность организации управления персоналом заключается в присутствии человеческого фактора как в управлении, так и в подчинении, а именно: умении респондента самостоятельно принимать решения в зависимости от наличия конкретных мотивационных факторов; действовать в зависимости от сложившейся ситуации; критически оценивать предъявляемые к выполнению требования; иметь субъективные интересы в работе отрасли; а также в обладании чувствительности к управленческому воздействию и т.д. Что в целом ведет к непредсказуемости поведения определенных работников, а также их групп при изменении некоторых поведенческих мотивов в управлении.

С целью выяснения факторов, влияющих на изменение динамики трудоспособности коллективов при принятии тех или иным управленческих решений, на предприятии железнодорожного транспорта было проведено анонимное анкетирование работников. Вышеупомянутым респондентам (254 человек) было предложено ответить на вопросы тестового характера на тему восприятия новых управленческих решений и путей повышения производительности их труда.

Так, одним из главных факторов, влияющих на трудоспособность коллективов, выявленных в процессе анкетирования работников украинского железнодорожного транспорта – предприятия государственной формы собственности, была названа эндо- и экзогенная ситуация в стране (38% ответов опрошенных). Эндогенная обстановка при этом должна включать в себя не только изменение экономических циклов в государстве (соотношение времени спада экономики, времени нахождения страны в рецессии,

а также времени экономического подъема), но и политические предпосылки, которые для населения в целом означают предпосылки стабильности во всех этапах их жизнедеятельности.

Второе место, согласно данному анкетированию, занимает оплата труда и финансовое обеспечение проекта, организации или предприятия в целом (36% ответов всех опрошенных). Что прямо пропорционально влияет на благосостояние каждого индивидуума, которое оказалось вторично для коллективов железнодорожного транспорта.

Третье место в процентном соотношении (14%) занимает микро- и макро климат коллектива, а также взаимоотношения работников с руководителем, а именно: корректность замечаний, дисциплинарные требования, а также отношение к их взысканию, уровень исполнительности и др.

Следующим существенным показателем увеличения производительности труда для работников железнодорожной отрасли оказалось увеличение контроля исполнения тех или иных управленческих требований или решений (10%).

УДК 331.108.2

**КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Дикань В.В., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)

На сьогодні найбільш цінним капіталом, яким володіє підприємство, є персонал. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

В підтвердженні цього все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім концепція управління персоналом даного підприємства у порівнянні з іншими, адже вона допомагає деталізувати напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства повинні складати:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві

економічних стимулів і соціальних гарантій;

- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство повинно залучати потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснювати підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства повинні проводити навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємствам слід здійснювати оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі повинно винагороджувати своїх співробітників, тобто компенсувати витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

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

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

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

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

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

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом повинні передбачати активні дії у трьох основних напрямках:

1) добір співробітників, прийняття рішень

про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників;

2) вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних підприємствах такі можливості для них уже створені;

3) служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.