

УДК 331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-19>

Куделя В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Мирошніченко Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Моцна І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Kudelya Viktoria

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of Economics, Business and Personnel
Management in Transport Department
Ukrainian State University of Railway Transport

Miroshnichenko Julia

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of Economics, Business and Personnel
Management in Transport Department
Ukrainian State University of Railway Transport

Motsna Irina

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of Economics, Business and Personnel
Management in Transport Department
Ukrainian State University of Railway Transport

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

LABOR ORGANIZATION AS A FACTOR FOR IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розглянуто менеджмент персоналу як важливу складову частину загального менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Ротація персоналу є одним із результативних інструментів кадрового менеджменту, отже, застосування ротації персоналу на підприємстві сприятиме зростанню продуктивності праці. Покращення умов праці – це одна з найгостріших проблем цього часу, тому умови праці є не тільки потребою, але й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, та можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Запропоновано заходи, що мають на меті не лише підвищення рівня продуктивності праці, але й більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці.

Ключові слова: менеджмент персоналу, організація праці, система управління персоналом, ротація персоналу, продуктивність праці.

В статье рассмотрен менеджмент персонала как важная составляющая общего менеджмента предприятия, значимость которого заключается в воздействии персонала на все виды активности субъекта хозяйствования через непосредственное участие работников в создании результата. Ротация персонала является одним из результативных инструментов кадрового менеджмента, значит, применение ро-

тації персонала на підприємстві буде сприяти зростанню продуктивності праці. Улучшение условий труда – это одна из самых острых проблем этого времени, поэтому условия труда являются не только необходимым фактором, но и мотивом, побуждающим работников с определенной отдачей, и могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и ее эффективности. Предложены меры, имеющие целью не только повышение уровня производительности труда, но и более эффективное использование кадрового потенциала предприятия, улучшение качественного состава работников, усиление мотивационных факторов труда.

Ключевые слова: менеджмент персонала, организация труда, система управления персоналом, ротация персонала, производительность труда.

The article considers personnel management as an important component of the general management of the enterprise, the significance of which lies in the influence of personnel on all types of activity of the business entity through the direct participation of workers in creating the result. Management decisions in the framework of personnel management are implemented in all structural units without exception and productivity depends largely on their validity and efficiency. The goal is the starting point in the development and adoption of management decisions; it establishes the range of problems on which decisions should be made and ways to solve these problems. Thus, the goal plays the role of a standard, according to which the actual results of individual employees and the team as a whole are compared. Also, a separate area for improving the organization of labor in the enterprise, we can highlight the rotation of personnel (staff). Staff rotation is one of the effective tools of personnel management, and therefore, the use of staff rotation in the enterprise will increase productivity. Also, one of the ways to increase the efficiency of labor organization, which has been widely used in the practice of foreign enterprises, is the use of flexible work schedules. Improving working conditions is one of the most acute problems of this time. Working conditions are not only a need, but also a motive that forces to work with a certain return can be both a factor and a consequence of a certain productivity and efficiency. For a long time working in unsatisfactory sanitary and hygienic conditions, a person does not know how, and does not want to properly organize their workplace, and the correct organization of jobs helps to increase productivity. The application of measures to improve the system of labor organization in the enterprise in the above areas can help increase the efficiency of the enterprise. Measures are proposed aimed not only at increasing the level of labor productivity, but also more efficient use of human resources of the enterprise, improving the quality of employees, strengthening the motivational factors of labor.

Keywords: personnel management, labor organization, personnel management system, personnel rotation, labor productivity.

Постановка проблеми. Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою частиною виробництва, а саме персоналом підприємства. Невипадково в загальній структурі складових організацій сучасний менеджмент особливо виділяє людський чинник, який ставить на перше місце разом з такими компонентами організації, як оргструктури, технології, довкілля.

Сьогодні багато підприємств приділяють недостатню увагу підвищенню ефективності системи управління персоналом. Для того щоби підприємство змогло ефективно розвиватися й бути конкурентоздатним на ринку, потрібний кваліфікований і мотивований персонал, який зможе приносити користь своєму підприємству шляхом його виводу на вищі економічні позиції.

Помилки в процесі менеджменту персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що може стати причиною втрати конкурентоспроможності. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінювання внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки за умови знання, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна зробити ефективну систему форм і методів управ-

ління її поведінкою. Отже, від ефективної системи менеджменту персоналу організації безпосередньо залежить успішне її існування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблематики менеджменту персоналу підприємства знайшли відображення у вітчизняній і зарубіжній літературі. Вагомий внесок у вирішення багатьох з них зробили, зокрема, такі науковці, як Л.В. Балабанова, О.М. Венгер, М.А. Воронкова, В.М. Гриньова, В.М. Данюк, І.М. Зубач, О.М. Крайнік, Л.І. Михайлова, О.С. Мороз, В.І. Петюх, Т.І. Сергієнко, О.С. Федонін, Л.М. Швець. Серед науковців, які досліджували питання теорії та практики аналізу кадрового потенціалу, необхідно виділити М.І. Баканова, Ф.Ф. Бутинця, В.Г. Воронкову, І.Д. Лазаришину, О.В. Мельниченка, О.В. Олійник, Г.В. Савицьку, Р.К. Шурпенкову, М.Г. Чумаченка.

Праці вищезгаданих авторів є вагомим внеском у розвиток процесів сфери соціально-трудових відносин, зокрема в менеджмент персоналу підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах в економіці праці необхідне вдосконалення механізму формування й розвитку персоналу в контексті роботи підприємств, оскільки ця проблема роботи кадрових служб є досить складною. З огляду на кризовий стан економіки України важливими є подальше опрацювання теоретичних засад та розроблення підходів до вдосконалення менеджменту персоналу підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є узагальнення теоретичних

положень та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту персоналу за рахунок поліпшення організації праці на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вчені вважають, що менеджмент персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації. Менеджмент персоналу виступає як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації [1, с. 15].

Менеджменту персоналу науковцями та практиками нині приділяється значна увага, тому що від ефективності використання систем управління персоналом залежать трудова активність, індивідуальна продуктивність, отже, загальна результативність діяльності підприємства. Проблему використання тієї чи іншої системи управління персоналом можна вирішити за наявності передового досвіду, професіоналізму керівників тощо, але найбільш об'єктивну картину дає визначення ефективності окремих управлінських дій на підприємстві.

Менеджмент персоналу є важливою складовою частиною загального менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

Одним із загальних резервів підвищення ефективності управління персоналом є вдосконалення організації праці, що містить встановлення мети, розширення функцій працівника, ротацію кадрів, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов праці.

Постановка мети припускає, що правильно поставлена мета через формування орієнтації на її досягнення є мотивуючим засобом для працівника. Мета є відправним пунктом під час розроблення та прийняття управлінських рішень, вона встановлює коло проблем, щодо яких мають прийматися рішення, а також напрями вирішення цих проблем. Отже, мета відіграє роль стандарту, згідно з яким порівнюють фактично досягнуті результати окремих працівників та колективу загалом.

Задля підвищення ефективності організації праці та її результативності, на нашу думку, потрібно залучати працівників до формування мети та прийняття рішень. Коли підлеглі знають усі нюанси та тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисною. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих, будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дасть змогу покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління.

Розширення функцій працівника припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним пра-

цівником, в результаті чого збільшується робочий цикл у кожного працівника, збільшується інтенсивність праці. Однак застосовувати такий метод доцільно тоді, коли багато вільного робочого часу у працівників, а також є їх власне бажання розширити коло своєї діяльності, інакше це може призвести до різкого опору з боку працівників.

Також як окремий напрям, що стосується вдосконалення організації праці на підприємстві, можна виокремити ротацію кадрів (персоналу).

Ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при цьому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення задля максимального використання трудового потенціалу працівників під час вирішення поточних бізнес-завдань і розвитку нових видів діяльності, у горизонтальному й вертикальному напрямках, незалежно від структурних кордонів компанії відповідно до вимог законодавства [2, с. 180].

Для того щоби ротація персоналу була ефективною, необхідно дотримуватися таких умов:

- 1) ротація персоналу має бути добровільною;
- 2) для здійснення ротації персоналу необхідна наявність вакансій, тому має існувати чітко прописаний механізм, що дає змогу за необхідності звільнити робочі місця;
- 3) необхідно заздалегідь оповіщати керівника про втрату підлеглого в результаті ротації та про необхідність готувати заміну;
- 4) керівництво підприємства має здійснювати підтримку співробітника на новому місці, поділяючи з ним відповідальність за переміщення.

Ротація персоналу є одним із результативних інструментів кадрового менеджменту, отже, застосування ротації персоналу на підприємстві дасть такі переваги:

- 1) можливість реалізації програми розвитку співробітників підприємства, бо за рахунок послідовної ротації співробітник отримує уявлення про роботу інших підрозділів підприємства, його виробничий цикл, отримує можливість спробувати працювати в іншій сфері діяльності, набути нових знань і навичок;
- 2) можливість використання короткострокової ротації персоналу у процесі підготовки кадрового резерву;
- 3) можливість утримання цінних співробітників і підвищення їх мотивації, що є ефективним тоді, коли на підприємстві не існує можливості забезпечити призначення працівника на більш високу посаду або співробітник не бажає обіймати керівну посаду;
- 4) можливість підготовки співробітників для новостворюваних підрозділів;
- 5) можливість зниження надлишкової плинності персоналу;
- 6) максимальне використання трудового потенціалу працівників;
- 7) надання гнучкості організаційній структурі, зокрема за рахунок виявлення та усунення дублювання трудових функцій шляхом активного використання практики суміщення, а також забезпечення взаємозамінності співробітників у разі хворіб, відпусток, відраджень тощо.

Зазначені переваги сприяють зростанню продуктивності праці, що нині є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в Україні.

Також одним з напрямів підвищення ефективності організації праці, який зазнав широкого застосування у практиці зарубіжних підприємств, є використання гнучких графіків праці.

До переваг гнучкого графіка роботи можна віднести [3, с. 257]:

- можливість організувати свій робочий день на власний розсуд, що дає змогу вирішувати виробничі та особисті проблеми у зручний час;

- економію на транспортних витратах і витратах на харчування не вдома;

- можливість адаптувати свій графік під власні звички та особливості організму;

- можливість безперешкодного поєднання роботи з навчанням, вихованням дітей та саморозвитком.

Такий режим роботи не позбавлений і недоліків, до яких належать:

- необхідність високої самодисципліни та зібраності;

- підвищення особистої відповідальності;

- можлива втрата зв'язку з трудовим колективом.

Однак впровадження гнучкого графіку роботи на підприємстві зацікавить фахівців своєї справи, що бажають працювати у своє задоволення та цінують свій час. Незважаючи на недоліки, застосування гнучких форм зайнятості на підприємствах країни приведе до більш раціонального використання робочого часу, скорочення кількості запізнь на роботу, зменшення числа нещасних випадків і травм на виробництві, зменшення плинності кадрів та відповідального ставлення персоналу до свого робочого місця, що приведе до підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Покращення умов праці – це одна з найгостріших проблем цього часу. Умови праці є не тільки потребою, але й мотивом, який примушує працювати з певною віддачою, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Довгий час праці в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах приводить до того, що людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

Для покращення умов праці на підприємстві необхідно:

- розробляти та впроваджувати у виробництво найбільш раціональні технологічні процеси й таку організацію виробництва й праці, яка б усувала небезпечні та шкідливі для здоров'я чинники;

- залучати у виробництво найновішу техніку, під час експлуатації якої виключається потенціальна небезпека аварії, пожеж та нещасних випадків;

- розробляти заходи, спрямовані на профілактику травматизму, професійних захворювань та підвищення культури виробництва, які гарантують повну безпеку та здорові умови праці.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що сучасний стан організації праці на підприємствах України характеризу-

ється такими проблемами, як відсутність ефективної кадрової роботи на підприємстві, недостатній рівень організації безпечних умов праці, погіршення якісних характеристик робочих місць, відсутність поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації для розвитку здібностей працівників.

Отже, вжиття заходів щодо вдосконалення системи організації праці на підприємстві за описаними вище напрямками може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи мають на меті не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, але й більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці.

Бібліографічний список:

1. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : вид-во НУА, 2013. 376 с.
2. Дегтяр О.А., Непомнящий О.М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 177–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Тpdu_2017_4_27 (дата звернення: 22.06.2020).
3. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 256–258.
4. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596–598.
5. Гринюк Т.Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Прог_2014_1_20 (дата звернення: 22.06.2020).
6. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіони*. 2014. № 3 (34). URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf (дата звернення: 23.06.2020).

References:

1. Olijnyk S.U. (2013) *Teorija ta praktyka menedzhmentu personalu : pidruchnyk* [Theory and practice of personnel management : a textbook]. Kharkiv : vyd-vo NUA, pp. 376 (in Ukrainian).
2. Djeghtjar O.A., Nepomnjashhyj O.M. (2017) *Rotacija personalu jak element systemy upravlinnja trudovymy peremishhennjamy v umovakh ekonomichnoji nestabilnosti* [Staff rotation as an element of the labor movement management system in conditions of economic instability]. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja* [Theory and practice of public administration], vol. 4, pp. 177–184. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Тpdu_2017_4_27 (accessed: 22.06.2020).
3. Bakalo N.V. (2018) *Upravlinnja orghanizacijeju robochogho chasu na pidpryjemstvi ta ghnuhki formy zajnjatosti* [Management of the organization of working time at the enterprise and flexible forms of employment]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], vol. 22, pp. 256–258.
4. Shacjka Z.Ja., Ghryghorenko Ja.O. (2016) *Napryamy pidvyshhennja efektyvnosti praci upravlinsjkogho personalu pidpryjemstva* [Directions for improving the efficiency of management personnel of the enterprise]. *Ghlobaljni ta*

- nacionaljni problemy ekonomiky [Global and national economic problems], no. 14, pp. 596–598.
5. Ghrynjuk T.Ju. (2014) *Suchasni problemy polipshennja umov praci na pidpryjemstvakh* [Modern problems of improving working conditions at enterprises]. Psykhologho-pedagoghichni osnovy ghumanizaciji navchaljno-vykhovnogho procesu v shkoli ta VNZ [Psychological and pedagogical bases of humanization of educational process in school and high school], vol. 1, pp. 121–127. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppog_2014_1_20 (accessed: 22.06.2020).
 6. Lozynskij I.Je., Jelysjejeva L.O. (2014) *Teoretychni osnovy systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva* [Theoretical foundations of enterprise personnel management system]. *Ekonomika i rehiony* [Economy and regions], no. 3 (34). Available at: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf (accessed: 23.06.2020).