

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT BY PERSONNEL OF THE TRANSPORT ENTERPRISE

УДК 331.101.68

Продіус О.І.

к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Одеський національний політехнічний
університет

Наврузов Ш.

студент
Одеський національний політехнічний
університет

Prodius Oksana

Odessa National Polytechnic University

Navruzov Shachlar

Odessa National Polytechnic University

У статті розглянуто теоретико-методичні основи управління персоналом в системі менеджменту транспортного підприємства. Доведено, що в умовах підвищення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-економічної діяльності транспортних підприємств сильно залежить від якості управління людськими ресурсами. Виявлено, досліджено особливості виробничо-господарської діяльності підприємств транспортної галузі щодо управління персоналом. Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом, а саме виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному, що ускладнює процес менеджменту. Проведено систематизацію наукових підходів до розроблення напрямів раціонального використання кадрів в організації, що забезпечують ефективність її функціонування. Запропоновано напрями організації роботи кадрової служби транспортного підприємства в контексті найбільш ефективного використання трудових ресурсів та підвищення результативних техніко-економічних показників роботи транспорту.

Ключові слова: персонал, система управління, транспортна галузь, розвиток, кадрова служба, якість, підприємство.

В статье рассмотрены теоретико-методические основы управления персоналом

в системе менеджмента транспортного предприятия. Доказано, что в условиях повышения конкуренции на рынке транспортных услуг эффективность производственно-экономической деятельности транспортных предприятий сильно зависит от качества управления человеческими ресурсами. Выявлены, исследованы особенности производственно-хозяйственной деятельности предприятий транспортной отрасли касательно управления персоналом. Специфические условия труда транспорта проявляются во всех основных аспектах управления персоналом, а именно производственно-экономическом, политическом, административно-правовом, социальном и психологическом, что затрудняет процесс менеджмента. Проведена систематизация научных подходов к разработке направлений рационального использования кадров в организации, которые обеспечивают эффективность ее функционирования. Предложены направления организации работы кадровой службы транспортного предприятия в контексте наиболее эффективного использования трудовых ресурсов и повышения результативных технико-экономических показателей работы транспорта.

Ключевые слова: персонал, система управления, транспортная отрасль, развитие, кадровая служба, качество, предприятие.

The article discusses the theoretical and methodological foundations of personnel management in the management system of a transport enterprise. It has been proved that in the conditions of increasing competition in the market of transport services, the efficiency of production and economic activities of transport enterprises largely depends on the quality of human resource management. The features of production and economic activities of enterprises of the transport industry in personnel management are identified and investigated. The systematization of scientific approaches to the development of areas of rational use of personnel in the organization, ensuring the effectiveness of its functioning. The rational use of personnel in the organization, which ensures the effectiveness of its functioning, directly depends on the correct allocation of personnel, carried out jointly by management and personnel management. Staff training should be carried out synchronously with the promotion of the employee, that is, it should be planned during the preparation of the reserve for nomination. The formation of a reserve for the nomination of production and managerial staff for transport organizations is associated with an important problem caused by the specifics of the work of transport – the physical and moral depreciation of personnel. The directions of the organization of work of the personnel service of a transport enterprise in the context of the most efficient use of labor resources and increasing the effective technical and economic indicators of the work of transport are proposed. Thus, the process of managing the personnel of a transport enterprise must be constructed in such a way as to achieve the development and implementation of the human potential with the greatest profit, to organize efficiently the work of the personnel services, their interaction with the management of the enterprise, to create highly effective personnel potential taking into account specific features of work, to use the labor resources most effectively. Resources of the industry and seek to improve the effective technical and economic performance of transport. It is advisable to improve the management of the personnel of the transport enterprise to improve the work of each employee so that he optimally builds up and uses his own creative potential, which contributes to the achievement of the objectives of the business entity, and also supports the activities of other employees in this direction.

Key words: personnel, management system, transport industry, development, personnel service, quality, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення світових інтеграційних процесів перед Україною постає завдання збільшення експортного потенціалу та гармонізації структури експорту. Експорт транспортних послуг стає такою ж важливою складовою частиною валового національного продукту, як експорт товарів. У соціально-економічному розвитку нашої країни важливу роль відіграє використання можливостей її транзитного потенціалу, що дає змогу ефективно використовувати резерви провізних можливостей національної транспорт-

ної системи, стимулювати її відтворення та вдосконалення.

Необхідність комплексного реформування транспортної галузі, її адаптації до ринкових умов господарювання обумовила потребу реорганізації та вдосконалення системи управління персоналом транспортних підприємств. Тривалість цих процесів та їх успішність сильно залежать від того, наскільки ефективними будуть рішення, що приймаються для досягнення повного обсягу використання наявних та розвитку потенційних конку-

рентних переваг кадрового складу транспортних підприємств. Для ефективного функціонування транспортної галузі в сучасних умовах особливого значення набуває можливість використання соціально-економічного аспекту управління її трудовим потенціалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці управління персоналом присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, Г. Назарова, О. Ястремська, А. Ткаченко. Дослідження стратегічних аспектів розвитку працівників здійснено в роботах таких авторів, як В. Верхоглядова, А. Колот, Ю. Лисенко, Ю. Одегов, В. Савченко, В. Співак, А. Топмсон. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі науковці та практики, як Л. Батченко, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, О. Новікова, Г. Осовська, І. Продіус, М. Прокопенко, С. Філіппова, Г. Тарасенко, О. Уманський. Підвищенню якості виробничого процесу на підставі ефективного використання людського фактору присвячені праці П. Борщевського, Г. Вечканової, В. Гриньової, М. Горєлова, Ю. Краснова, А. Колота, О. Мартякової, І. Маслової, О. Мороза, О. Рудченка, Г. Фтомової. Питання вивчення мотивації персоналу знайшли своє відображення в працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема в роботах Т. Базарова, С. Белозерова, О. Виханського, В. Єрьоміна, М. Живко, Є. Ільїна, О. Кузьміна, Н. Любомудрова, П. Мартина, А. Наумова, Ю. Ровенського, Е. Смірнова.

Проте досі не втрачають актуальності питання підвищення ефективності напрямів та методів управління персоналом підприємств транспортної галузі, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів мотивації та систем навчання персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом відповідно до сучасних умов інтернаціоналізації економіки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретично-методичних особливостей управління персоналом підприємств транспортної галузі в умовах постійного ускладнення ведення бізнесу та пошук шляхів його вдосконалення в контексті підвищення ефективності економічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах підвищення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-економічної діяльності залізничного, автомобільного, повітряного, морського та річкового транспорту сильно залежить від якості управління людськими ресурсами.

Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом, а саме виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психо-

логічному, що ускладнює процес менеджменту. Так, до специфічних особливостей транспорту загального користування належать масштабність його роботи, тісна взаємодія з усіма галузями народного господарства, що має забезпечити ритмічне функціонування та збалансований розвиток економіки країни. Відомо, що головним завданням транспорту є забезпечення постійно зростаючих потреб народного господарства у вантажних та пасажирських перевезеннях. Виконуючи вантажні перевезення, транспорт є складовим елементом матеріального виробництва та відповідає за взаємозв'язок між постачальниками та користувачами готової продукції. Клієнтами транспортних підприємств є майже всі підприємства та організації народного господарства. Робітники транспортних підприємств беруть на себе відповідальність за строки доставки та збереження вантажів, забезпечуючи ефективність виробництва [1–3].

Безперервність технологічного процесу роботи транспорту викликає необхідність використання додаткових резервів технологічних потужностей, отже, трудових ресурсів, високої кваліфікації виробничого персоналу, володіння суміжними професіями, збільшує роль соціального та психологічного аспектів управління персоналом.

Важливою специфічною особливістю транспорту є численність та територіальна розрізненість транспортних підприємств, а також відірваність екіпажу транспортних засобів, які виконують вантажні та пасажирські перевезення, від системи управління транспортним підприємством. Це сприяє виникненню додаткової персональної відповідальності виробничого складу робітників транспорту, ускладнює процеси взаємодії виробничого та управлінського персоналу, підвищує вимоги до достовірності, повноти та своєчасності інформації про виконання транспортного процесу. Особливо це стосується виконання змішаних та міжнародних перевезень, які є функціями різних видів транспорту.

Розроблення ефективних управлінських рішень дає змогу знизити собівартість перевезень та підвищити якість роботи транспорту. Проте зазначені можливості можуть бути реалізовані тільки завдяки ефективній праці виробничого та управлінського персоналу. У зв'язку з цим для транспорту надзвичайно важливими є контроль за ходом виконання прийнятих управлінських рішень та персональна відповідальність робітників транспорту [2; 3].

Різноманіття видів діяльності транспорту та послуг, які надаються клієнтам, тісна взаємодія всіх технологічних процесів, таких як перевезення вантажів та пасажирів, транспортно-експедиційне обслуговування, ремонт рухомого складу, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, складування та зберігання вантажів, висуває специфічні вимоги до кваліфікації кадрів,

поєднання професій, тісної взаємодії та загальної економічної зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності.

Специфічною особливістю транспорту є також те, що він є системою підвищеної небезпеки. Часто виникають екстремальні ситуації, які вимагають від працівників оперативного прийняття рішень. Забезпечення безпеки руху в умовах його зростаючої інтенсивності є обов'язковим законом для всіх видів транспорту.

На роботу транспорту впливають природно-кліматичні умови та сезонні фактори. Сезонність перевезень пасажирів та багатьох видів вантажів, наприклад сільськогосподарських, приводить до різкого збільшення обсягу роботи транспорту та «пікових періодів» року й доби, які викликають сезонну та добову нерівномірність. Це особливо впливає на роботу залізничного, повітряного та річкового транспорту та вимагає або залучення додаткового контингенту працівників, або підвищення продуктивності праці. Високий динамізм процесу перевезення та висока швидкість сполучень потребують від управлінського та виробничого персоналу постійного контролю за ситуацією, високої оперативності прийняття рішень. Цим визначається особливо уважне ставлення

до стану здоров'я персоналу, психофізіологічних якостей та особистих властивостей працівників транспорту, наприклад персоналу диспетчерських служб транспортних організацій, водіїв міжнародних вантажних та пасажирських перевезень, машиністів потягів дальнього слідування [4–6].

Система управління персоналом транспортної організації включає всі елементи механізму управління персоналом. Проте склад певних функцій кадрового менеджменту вимагає безпосередньої участі працівників у їх реалізації незалежно від конкретних умов. У зв'язку з цим необхідно визначити їх специфіку в умовах роботи транспортного підприємства.

Так, процес планування потреби в кадрах є початковим процесом кадрового планування та засновується на даних про наявні та заплановані робочі місця, плані виконання виробничої програми, штатному розкладі.

Система управління персоналом транспортного підприємства – це система, в якій реалізуються функції управління у зв'язку з підсистемою лінійного керівництва, а також низкою функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Представимо рекомендовану систему управління персоналом у табл. 1.

Таблиця 1

Система управління персоналом транспортного підприємства

Підсистема	Функції
1	2
Планування та маркетинг персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення кадрової політики та стратегії управління персоналом; – аналіз кадрового потенціалу; – аналіз ринку праці; – організація кадрового планування; – планування та прогнозування потреби в персоналі; – організація реклами, підтримання взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.
Управління найняттям та облік персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – організацію найняття персоналу; – організація співбесіди, оцінювання, відбору та прийому персоналу; – облік персоналу; – переміщення, заохочення та звільнення персоналу; – професійна орієнтація та організація раціонального використання персоналу; – управління зайнятістю; – документальне забезпечення системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	<ul style="list-style-type: none"> – аналізування та регулювання групових та особистих відносин; – аналізування та регулювання відносин керівництва; – управління виробничими конфліктами та стресами; – соціально-психологічне діагностування; – дотримання етичних норм взаємовідносин; – управління взаємодією з профспілками.
Забезпечення умов праці	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці; – дотримання вимог технічної естетики, охорони праці та довкілля.
Управління розвитком персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації; – адаптація нових працівників; – оцінювання кандидатів на вакантну посаду; – поточне періодичне оцінювання кадрів; – організація раціоналізаторської та винахідної діяльності; – реалізація ділової кар'єри та професійного підвищення; – організація роботи з кадровим резервом.

1	2
Управління мотивацією та стимулюванням праці	<ul style="list-style-type: none"> – управління мотивацією та стимулюванням трудової поведінки; – нормування й тарифікація трудового процесу; – розроблення системи оплати праці; – розроблення форм участі персоналу в частці прибутку та капіталу; – розроблення форми морального стимулювання персоналу.
Управління соціальним розвитком	<ul style="list-style-type: none"> – організація харчування; – управління житлово-побутовим обслуговуванням; – розвиток культури та фізичного виховання; – забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; – управління соціальними конфліктами та стресами; – організація соціального страхування.
Розвиток організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз оргструктури управління; – проектування нової оргструктури управління; – розроблення штатного розкладу; – розроблення та реалізація рекомендацій з розвитку стилю та методів керівництва.
Правова підсистема	<ul style="list-style-type: none"> – вирішення правових питань трудових відносин; – узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом; – вирішення правових питань господарської діяльності; – проведення консультацій з юридичних питань.
Інформаційне забезпечення системи управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – ведення обліку та статистики персоналу; – інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; – забезпечення персоналу науково-технічною інформацією.

Потрібно зазначити, що не завжди необхідність у кадрах перевищує фактичну кількість працівників. Можуть мати місце як нехватка, так і надлишок персоналу різних категорій. Наприклад, у зв'язку із заміною ручної праці механізованою на транспортних підприємствах скорочується кількість вантажників, докерів та інших категорій малокваліфікованого виробничого персоналу, відповідно, необхідно його скорочення або перекваліфікація. Поєднання професій, викликане специфічними умовами праці та відірваністю виробничого персоналу транспортного підприємства від головного підприємства, також передбачає скорочення виробничих робочих.

Таким чином, використання наукової організації праці, застосування автоматизованих систем оброблення інформації пов'язані з вивільненням працівників апарату управління. З іншого боку, сезонний характер роботи транспорту, нерівномірність виконання перевезень протягом року потребують збільшення кількості персоналу в квартал найбільшого попиту за рахунок притягнення додаткових працівників. Під час здійснення розрахунків кількісного складу працівників організації на поточний період необхідно враховувати заплановане зменшення персоналу. Під час відбору кадрів потрібно враховувати не тільки професійні якості кандидата на посаду, але й його фізичні та особисті характеристики, що особливо важливо для персоналу транспортних підприємств у зв'язку зі специфікою роботи транспорту.

Склад трудової діяльності будь-якого працівника визначають дві складові, а саме постійна та змінна, які пов'язані з конкретними умовами чи ситуацією. Постійна складова характеризується звичайними умовами праці та виконанням звичайних функціональних обов'язків. Ця діяль-

ність не вимагає від працівника прояву неординарних якостей його особистості та характеризує його у звичайних умовах праці. Змінна складова пов'язана, як правило, з екстремальними умовами виробничо-економічної діяльності, коли працівнику в дуже короткий час потрібно прийняти досить відповідальні та важливі рішення. При цьому розкриваються такі якості характеру та психологічні особливості особистості, які не можуть проявитися у звичайних умовах [6–8].

Виробничий та управлінський персонал транспортного підприємства з огляду на специфіку транспортної галузі часто може перебувати в екстремальних умовах, що потребують прийняття швидких рішень, від яких залежать життя й безпека людей. У зв'язку з цим саме під час відбору кадрів для транспортного підприємства необхідно якомога точніше визначити відповідність працівника, якого наймають, його посаді та функціональним обов'язкам. Професійне та економічне навчання в системі підготовки підвищення кваліфікації та перепідготовки виробничих та управлінських кадрів повинне мати безперервний характер та проводитися протягом усієї трудової діяльності працівників згідно з вимогами науково-технічного прогресу, формування високого професіоналізму, сучасного економічного мислення, вміння працювати в умовах ринкової економіки. Навчання на основі професійного відбору з урахуванням схильностей та психофізіологічних властивостей особистості, яка направляється на навчання, що особливо важливо для працівників транспорту (перепідготовка, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації).

Слід зауважити, що, окрім професійної підготовки, навчання виробничого та управлін-

ського персоналу транспортних підприємств має включати психологічну підготовку кадрів, яка би враховувала специфічні умови роботи на транспорті. Вплив на персонал шкідливих факторів, пов'язаних з виконанням транспортного процесу, може викликати сильний дестабілізуючий ефект, який впливає на виробничу діяльність та психічний стан людини. Реальна загроза аварійної ситуації може викликати неадекватність реакції водія, машиніста, пілота, диспетчера та блокувати здатність правильно оцінити загрозову ситуацію, тому ступінь психологічної підготовки персоналу має дуже велике значення.

Раціональне використання кадрів в організації, яке забезпечує ефективність її функціонування, безпосередньо залежить від правильної розстановки кадрів, яку проводять спільно керівництво та служба управління персоналом. Посадова підготовка кадрів має виконуватися синхронно з просуванням працівника, тобто плануватися під час підготовки резерву на висунення. Формування резерву на висунення виробничого та управлінського персоналу для транспортних організацій пов'язане з важливою проблемою, яка викликана специфікою роботи транспорту, а саме фізичним та моральним зношенням кадрів.

Зазначені фактори необхідно враховувати під час формування екіпажу транспортних засобів, розстановки виробничих та управлінських кадрів по робочих місцях, прийняття управлінських рішень, які визначають ефективність та безпеку виконання процесу вантажних та пасажирських перевезень.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, процес управління персоналом транспортного підприємства необхідно побудувати таким чином, щоби досягти розвитку та реалізації кадрового потенціалу з найбільшим прибутком, раціонально організувати роботу кадрових служб, їх взаємодію з керівництвом підприємства, створити високоефективний кадровий потенціал з урахуванням специфічних особливостей роботи, найбільш ефективно використовувати трудові ресурси галузі та прагнути до підвищення результативних техніко-економічних показників роботи транспорту. Зазначені вдосконалення управління персоналом транспортного підприємства доцільно побудувати на покращенні роботи кожного співробітника, щоби він оптимальним чином нарощував та використовував власний творчий потенціал, що сприяє досягненню цілей суб'єкта господарювання, а також підтримує діяльність інших працівників в цьому напрямі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грузіна І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
2. Бузько І. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку

праці : монографія. Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

3. Продіус О. Мотивація трудової діяльності персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2009. Вип. 22. С. 114–118.

4. Мокіна Ю. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 22–27.

5. Щербак В. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія. Харків : вид. ХНЕУ, 2009. 320 с.

6. Балабанова Л. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.

7. Продіус О. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 21. Вип. 10 (52). С. 51–55.

8. Міклова В. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

REFERENCES:

1. Hruzina I. (2014) Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of personnel development in the system of strategic enterprise management]: monohrafiia. Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, pp. 252 (in Ukrainian).

2. Buzko I. (2009) Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi [Strategic personnel management of the company in the conditions of modern labor market development]: monohrafiia. Luhansk : vyd-vo SNU im. V. Dalia. pp. 304 (in Ukrainian).

3. Prodius O. (2009) Motivation of labor activity of personnel of industrial enterprises in conditions of globalization of economy [Formation and management of the project team]. *Collection of scientific papers of Cherkasy state technological University. Series: Economic science*, vol. 22, pp. 114–118.

4. Mokina Yu. (2013) Problemy stratehichnoho menedzhmentu velykoho ta serednoho biznesu v Ukraini [Problems of strategic Management of large and medium Business in Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, vol. 3, pp. 22–27.

5. Shcherbak V. (2009) Innovatsiini aspekty upravlinnia trudovoho potentsialu [Innovative aspects of labor potential management]. Monohrafiia. Kharkiv : vyd. KhNEU, 2009. pp. 320 (in Ukrainian).

6. Balabanova L. (2010) Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia [Strategic personnel management in a market economy]. Donetsk : DonNUET, 2010. pp. 238 (in Ukrainian).

7. Prodius O. (2016) Formuvannia ta upravlinnia komandoiu proektu [Formation and management of the project team]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol 21. no. 10 (52). pp. 51–55.

8. Miklova V. (2013) Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia [Efficiency of strategic management of enterprises: current problems and perspectives of their solution] : monohrafiia. Poltava : PUET, pp. 218 (in Ukrainian).