

Позднякова Л.О.

Український державний університет залізничного транспорту

Омельяненко О.В.

Український державний університет залізничного транспорту

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

У статті розглядаються сучасні підходи до створення системи публічного управління персоналом, основаної на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високих результатів ефективності виробництва. Публічне управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистісного фактора під час побудови системи публічного управління персоналом.

Ключові слова: публічне управління, персонал, мотивація, посадове зростання, атестація, ефективність, оцінювання праці.

Постановка проблеми з ефективного використання людських ресурсів і заходів з її реалізації на залізничному транспорті визначає напрями роботи з введення технічних і технологічних рішень, що спрямовані на підвищення продуктивності праці, планування й оптимізацію контингенту. Функціональний блок з розвитку персоналу, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників установлює напрями вдосконалення професійної підготовки працівників усіх рівнів, введення нових форм і методів навчання. Дії щодо вдосконалення мотивації та оплати праці забезпечують використання мотиваційних можливостей заробітної плати, моральних і матеріальних стимулів у підвищенні престижу праці.

Актуальність розвитку системи оцінювання професійної придатності зумовлена необхідністю підвищення ефективності транспортного виробництва загалом і її складників: зниження витрат на підготовку фахівців, підвищення ефективності й надійності праці, мінімізації втрат від браку в роботі, травматизму професійної захворюваності, зниження текучості кадрів. На підприємствах залізничного транспорту це стосується передусім фахівців, які безпосередньо забезпечують рух потягів (працівників локомотивних бригад, диспетчерів, комплексних слесарних бригад, які виконують усі види ремонтів, тощо), а також інженерно-технічних фахівців і керівників різного рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Це питання розробляли такі вчені та практики, як М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедури, В. Мар-

тиненко, О. Дейнека, Л. Позднякова, П. Журавель, В. Герасимчук, В. Василенко, Т. Ткаченко, З. Шершньова, Б. Мізюк, В. Пастухова, В. Котик, Ю. Кріхтіна, Ю. Тихомиров, Т. Скурихіна, В. Егоров, Е. Глушко. Проте низка питань щодо публічного управління залишається недостатньо вирішеною, що гальмує формування в Україні територіальних громад.

Постановка завдання. Мета публічного управління – створення системи кадрової політики управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, отриманні найкращих економічних результатів діяльності підприємства й галузі загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. До елементів організації праці службовців, що розкривають її зміст, варто зарахувати таке: основу концепції публічного управління персоналом підприємства сьогодні становить роль особистості працівника, що зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати згідно із завданнями, що стоять перед підприємством.

Зміна економічної й політичної систем України водночас надала великі можливості й містить серйозні загрози для існування кожної особистості, вносить значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини.

Публічне управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистісного фактора під час побудови системи публічного управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний і світовий товарний ринки, керівники підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами за планової економіки до нових умов господарювання. Незважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, у радянській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти, як відсутність системи добору працівників (існував централізований розподіл випускників навчальних закладів); прийняття на керівні посади за партійною ознакою; відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи (через існування систему перерозподілу результатів праці як усередині підприємства, так і в державі загалом). Публічне управління персоналом поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розроблення філософії кадрового менеджменту своїх підприємств.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства: ієрархічну структуру підприємства, де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення й контролю; культуру, тобто шкалу цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда поводити себе так, а не інакше без помітного тиску; ринок – мережу рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції й послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Методами публічного управління персоналом є економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

До економічних методів зараховують прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунки балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної й додаткової потреб у кадрах і джерел її забезпечення тощо.

Організаційно-розпорядчі методи – це різні способи впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні установлених організаційних зв'язків, правових положень і норм.

Соціально-психологічні методи публічного управління персоналом являють собою конкретні

прийоми і способи впливу на процес формування й розвитку трудового колективу та окремих працівників. Соціальні методи більшою мірою впливають на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату тощо), психологічні – на окремих працівників (методи психологічного відбору, оцінювання персоналу тощо).

Передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією публічного управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4–8 доларів прибутку. Тому не випадково 90% найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом широкої мережі консультативних та інших органів, що дають змогу вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керівник у японській компанії бере участь у роботі 60–80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою); спеціально розробленої й постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсальності [1; 3; 4]; постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів публічного управління.

Стиль публічного управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підлеглий керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткові рівні керівників: у фірмі «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» – 6 [4, с. 300; 4, с. 254; 8 с. 28].

Концепція публічного управління персоналом має повністю узгоджуватися з концепцією розвитку організації й передбачає такі стадії: формування, використання і стабілізацію. Формування персоналу охоплює прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення та розміщення персоналу.

Використання персоналу включає професійно-кваліфікаційне й посадове просування працівників,

створення постійних кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць.

Стабілізація персоналу забезпечується врахуванням кваліфікації та персональних навичок із формування банку даних, оцінюванням результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника, навчанням, підвищенням кваліфікації. Сутність мотивації праці та її типи в категорії наукових підходів розглядаються як структура мотиву праці [1, с. 150; 9, с. 24].

Уся діяльність людини зумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова «мотивована діяльність» – це вільні, зумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

У структуру мотиву праці входять потреба, що хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна – витрати матеріального й морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, які надають зміст усій подальшій трудової діяльності, визначають спосіб життя.

У професійну трудову діяльність людина вступає з уже сформованою ціннісною свідомістю. Вона знає, які інтереси хотіла б реалізувати за допомогою праці. Реальне виробниче середовище змушує її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлити» їх. Так формується другий, практичний, шар трудової свідомості, зумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншого – конкретними обставинами професійного трудового життя. Практичні вимоги до роботи зумовлюють конкретну мотивацію, яка, на відміну від ціннісної свідомості, що визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їх реалізації.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності публічного управління персоналом, і в цій якості вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукуп-

ності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) й особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності та якою мірою працівник буде розвивати й використовувати в процесі трудової діяльності. Очевидно, що зв'язок мотивації й результатів праці опосередкований природними здібностями і придбаними навичками праці, але саме мотивація – джерело трудової діяльності особистості [5, с. 188; 9, с. 45].

Дослідженням встановлено та науково доведено, що система мотивації праці на структурних підприємствах залізничного транспорту відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, організації, саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дають внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва й, зрештою, більш ефективного функціонування підприємства, це є елементом наукової новизни, яка класифікована отримала подальший розвиток. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а і, як відомо з історії, ціла економічна система, через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектору і простого робітника. Системи матеріального стимулювання повинні бути прості і зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення мають бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше й рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, а й роботи, «ділових стосунків» з іншими співробітниками [3, с. 74].

Фахове й посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Фахове зростання тісно пов'язане з проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри наведена нижче схема службово-посадового і фахово-

вого зростання працівника. Принципово важливим є виділення як самостійних і незалежних шляхів фахового зростання – кар'єри керівника та кар'єри спеціаліста. Варто зазначити, що посадове зростання не має суперечити кар'єрі спеціаліста. У результаті багато спеціалістів, які прагнуть бути керівниками, повинні істотно підвищувати свій кваліфікаційний рівень. Для більшості професій необхідно підвищувати кваліфікацію, що включає одержання нових спеціальних знань і навичок; застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше; підвищення й розширення кваліфікації; поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи; адаптацію до мінливих умов виробничого процесу [2, с. 15].

У результаті система публічного управління людськими ресурсами, що передбачає управління різноманітними аспектами реалізації кадрової політики, потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретний фах і спеціалізацію, а також різноманітні кваліфікаційні рівні. Таке навчання спеціалістів є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає фахову підготовку, перепідготовку й постійне підвищення кваліфікації кадрів у цьому виді управлінської діяльності. Складність процесу публічного управління людьми у сфері зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що менеджеру потрібно не тільки раціонально використовувати фаховий потенціал своїх працівників, а й сприяти його зростанню. На особливу увагу заслуговують працівники, від яких залежить розроблення й реалізація політики підприємства в усіх сферах діяльності, стратегічне мислення і, нарешті, результативність публічного управління підприємством загалом [5, с. 158; 6, с. 300; 7, с. 252]. Не менш важливим є питання атестації персоналу. Атестація персоналу – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника. У проведенні атестації беруть участь не тільки співробітники служб публічного управління персоналом, а й лінійні керівники. Так, наприклад, на підприємствах у США начальник повинен добре знати не лише своїх безпосередніх підлеглих, а й працівників, що займають в організаційній структурі посади на декілька рівнів нижче. Керівник

одного-двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє й підтверджує їх. Під час проведення атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, а й організувати особливі процедури оцінювання праці керованого ними підрозділу (доцільно залучати й використовувати інформацію від суміжних підрозділів підприємства, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє). Аналіз практики публічного управління персоналом показує, що підприємства використовують у більшості випадків атестацію як оцінювання діяльності працівників, тобто оцінювання праці та якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи, у кожному з яких від керівника поряд із бальною оцінкою зазвичай вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці. На більшості підприємств атестація організується щорічно, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінювання) – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, у проміжку між щорічними формальними оцінюваннями обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінювання праці досить формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад, наприкінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності роботи окремих працівників і підрозділів загалом. Якщо розглядати публічне управління персоналом, тобто кадрову політику на залізницях України, то вона має свої особливості.

Висновки. Установлено, що предметом публічного управління є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. У сучасних умовах ринкової економіки публічне управління персоналом має набути системності й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових і покращення наявних форм і методів кадрової роботи.

Список літератури:

1. Дейнека О.Г., Либідь К. Сучасні підходи до управління персоналом. Київ, 2005. 175 с.
2. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал*. 2005. № 5. С. 23.
3. Позднякова Л.О. Нові форми управління персоналом у сучасних умовах. Київ, 2006. 115 с.
4. Альберт М. Основы менеджмента. Москва, 1999. 316 с.
5. Герасимчук В.Г. Публічного управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 200. 300 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Публічного управління персоналом на підприємствах: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Публічного управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 384 с.
8. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного публічного управління підприємствами. *Фінанси України*. 2001. № 12.
9. Пастухова В. Стратегічний підхід в управлінні персоналом. *Економіка України*. 1999. № 5.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

В статье рассматриваются современные подходы создания системы публичного управления персоналом, основанной на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высоких результатов эффективности производства. Публичное управления персоналом в такой ситуации приобретает особое значение, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора при построении системы публичного управления персоналом.

Ключевые слова: публичное управление, персонал, мотивация, должностной рост, аттестация, эффективность, оценка труда.

CREATING A PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM PERSONNEL BY RAILWAY TRANSPORT

The article discusses modern approaches to creating a public administration system based on economic incentives and social guarantees aimed at bringing the employee's interests closer to the organization's interests in achieving high production efficiency results. Public management of personnel in such a situation is of particular importance, because it allows to realize, summarize a wide range of issues adaptation of an individual to external conditions, taking into account the personal factor when building a system of personnel public management.

Key words: public management, personnel, motivation, positioning, certification, effectiveness, assessment of praction.