

## ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІН.В.

Гриценко Н. В., Яковенко В. Г.

Перехід до ринкових відношень вимагає трансформації системи управління персоналом. На сьогодні це досить актуально, оскільки саме взаємодія та чітка злаженість колективу може забезпечити реалізацію стратегії залізничної галузі та взаємодію підприємств залізничного транспорту із зовнішнім середовищем, а також ефективне вирішення основних задач. Роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей підприємства.

Переход к рыночным отношениям требует трансформации системы управления персоналом. На сегодня это весьма актуально, поскольку именно взаимодействие и четкая слаженность коллектива может обеспечить реализацию стратегии железнодорожной отрасли и взаимодействие предприятий железнодорожного транспорта с внешней средой, а также эффективное решение основных задач. Роль работника, из пассивного исполнителя превращается в активного участника производства, что способствует повышению конкурентоспособности и достижению поставленных целей предприятия.

The transition to market relations requires a transformation of the system of personnel management. Today it is quite important because it is the interaction and clear team can provide implementation strategies rail industry and rail transport interaction with the environment, as well as the effective solution of basic problems. The role of the worker, who becomes a passive performer active website production enhances competitiveness and achieve their business objectives.

Гриценко Н. В.

Яковенко В. Г.

канд. екон. наук, доц. УкрДАЗТ,  
[ykrdazt@mail.ru](mailto:ykrdazt@mail.ru)

канд. екон. наук, доц. УкрДАЗТ

УкрДАЗТ – Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків.

УДК 658.5.012.1

**Гриценко Н. В., Яковенко В. Г.**

## **ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

Аналіз останніх досліджень і публікацій, показав, що даною проблемою займалися такі вчені як: Аксененко Н. Є. [2], Бараш Ю. С. [4], Гусарова Є. В. [5], Ейтутіс Г. Д. [6], Ківалова С. В. [3], Левицький І. Є. [7], та багато інших науковців. Безумовно деякі зміни та позиції вже мали місце у роботі залізничного транспорту, однак проведений аналіз вказує на те, що дане завдання втілюється у функціонування галузі лише частково, та більш за все тільки у теоретичному напрямку, а практична реалізація заходів не здійснюється. Тому, дана стаття є актуальною в процесі розвитку системи управління персоналом на залізничному транспорті.

За останні роки існує багато теоретичних розробок реорганізації структури управління персоналом на залізничному транспорті, однак з останніми подіями та змінами які відбуваються у галузі та загалом у країні, залишається основне питання – це створення більш раціональної та гнучкої моделі управління персоналом на залізничному транспорті. В складних умовах ринкової економіки народне господарство України і, насамперед, стратегічні галузі до, яких належить транспорт, переживають важливий момент переходу до оптимальної роботи, яку вимагає конкуренція і відкритість ринку. В цих умовах на перший план виходять вимоги до запропонування гнучкої моделі організації управління персоналом на залізничному транспорті.

Метою статті є одна з головних задач залізничного транспорту у умовах реорганізації галузі є удосконалення існуючої моделі структури управління персоналом на залізничному транспорті. Необхідність змін у цьому напрямку актуальна, але в дійсності залізничні підприємства не готові будь-що міняти в системі, яка існує на протязі тривалого часу. Тому є питання щодо пропозиції удосконалення існуючої структури управління персоналом.

У ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник повинен стати головним чинником виробництва, а витрати на персонал, та на його розвиток повинні бути першочерговими інвестиціями підприємців.

З розвитком ринку праці зростають вимоги до управління персоналом. Стратегія менеджменту персоналу стає ключовою в стратегічному управлінні на підприємствах залізничного транспорту. Відтепер на залізничному транспорті виникає потреба у створенні єдиної служби персоналу, яка буде підпорядковуватися першому заступнику генерального директора Укрзалізниці, який буде нести персональну відповідальність за відтворення і використання персоналу. У зв'язку з цим, зростатимуть вимоги до організаційно-економічного забезпечення управління персоналом і обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо.

У процесі розвитку соціального партнерства істотно змінюється розуміння економіки праці як науки, сфери практичної діяльності та навчальної дисципліни. Трансформується її предмет, якщо раніше під предметом економіки праці розуміли лише трудові відносини у межах окремого структурного підрозділу підприємства, то тепер предметом економіки праці як галузі соціально-економічних знань повинні стати соціально-трудова відносини у широкому розумінні, тобто на мікро-, мезо- і макрорівні.

Перед тим як наважитися на впровадження, необхідно оцінити, чи готове підприємство залізничного транспорту до глобальних змін не лише і не скільки в технічному плані, скільки морально і ідеологічно. Нова технологія не буде працювати зразу ж ідеально, необхідний час і сили на її налагодження і налаштування під конкретне підприємство залізничного транспорту, а також час та сили на те, щоб звикнути до нового порядку дій. Значні умови в такому випадку знадобляться саме від керівників, а не від рядових спеціалістів. Треба враховувати, що нововведення не завжди сприймаються з ентузіазмом, і усвідомлення того, що потребується зміна стандартного, звичного порядку, визиває супротив у працівників будь-якого рівня.

Перетворення існуючої структури управління підприємством на залізничному транспорті потребує цілеспрямованої адаптації до правил як сучасного ринку праці так і сучасного транспортного ринку. В основі ринкових невдач залізничних підприємств, як суб'єктів господарювання, лежить те, що їх система управління персоналом є суцільно функціонально-орієнтованою. Функціонально-орієнтований підхід до управління, заснований на використанні ієрархічної організаційної структури підприємства, здійснюються по усній домовленості між співробітниками чи підрозділами.

Дослідження існуючої системи управління персоналом на ряді залізничних підприємств, заснованої на функціонально-орієнтованому підході та пропозиція зміни даного підходу на більш гнучку модель управління персоналом, якою є процесно-орієнтована структура, дозволяє запропонувати комплекс інструментів для забезпечення спільної діяльності підприємств у рамках партнерства й окремих структурних підрозділів залізничного транспорту, що переслідують інтереси галузі в цілому, а не окремих підрозділів.

Процес формування гнучкої моделі управління персоналом включає в себе формування цілей і задач, визначення складу підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включає чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, закріплюючих і регулюючих форм, методів, процесів, які здійснюються в організаційній системі управління. Формування загальної структурної схеми управління персоналом у всіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики залізничного транспорту, а також напрямлення, по яким повинно бути здійснено більш поглиблене проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи (здатність переробки інформації). Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не лише в цілому по великим лінійно-функціональним і програмно-цільовим блокам, але і аж до самостійних (базових) підрозділів апарату управління, розподіл конкретних задач між ними і побудова внутрішніх зв'язків галузі. Під базовими підрозділами розуміються самостійні структурні одиниці (підрозділи, відділи, бюро, управління, сектори, лабораторії залізниць), на які організаційно розділяються лінійно-функціональні і програмно-цільові підсистеми.

Регламентация моделі гнучкої структури управління персоналом передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності залізничної галузі.

Вона включає: визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (підприємств, груп і посад); визначення проектної чисельності підрозділів; розподіл задач і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах; розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах запропонованої моделі структури управління персоналом.

Такими чином, процес формування моделі структури управління персоналом залізничного транспорту необхідно розпочати з формування загального структурного алгоритму та з розробки складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

Так як ми пропонуємо модель структури управління персоналом у вигляді процесно-орієнтованої структури управління, то, насамперед, доцільно буде розбити всю діяльність працівників залізниці по процесам виконуваної роботи.

Основний процес - перевезення, тобто співробітники та робочі, що задіяні насамперед при перевезеннях вантажів та пасажирів, а також з наданням додаткових послуг пов'язаних з цим процесом. Основним процесом має бути процес підготовки до та після перевезення. Обслуговуючі процеси при вантажних залізничних перевезеннях. При цьому направленні процес управління грає важливу роль, з координацією робітників. Однак, найважливіші завдання тут грають: технічне обслуговування, поточні та капітальні ремонти рухомого складу.

Обслуговуючі процеси при пасажирських залізничних перевезеннях. По перше це процес управління, так як для злагодженої роботи підприємства необхідні спеціалісти, які б координували та направляли роботу інших працівників.

Наступний процес - комерційний, який є не менш важливим за попередній. Відповідальний за цей процес повинен організовувати роботу з аналізу ефективністю використання різних каналів реалізації послуг; розробляти заходи щодо забезпечення конкурентоздатності послуг, що надаються дирекцією, проводити роботи щодо пошуку та залучення до співпраці потенційних клієнтів; здійснювати заходи з удосконалення роботи зі збуту.

Наступним процесом є логістичний. Саме керівник цього процесу відповідає за ланцюг дій з надходження послуги до пасажира.

Створення моделі гнучкої структури управління персоналом, у вигляді процесно-орієнтованої структури управління персоналом залізничного транспорту полягає у трансформації обраної нею стратегічної цілі, що забезпечує створення цінності для залізниці та її клієнтів, у відповідні політики, реалізація яких базується на каскадуванні показників та визначенні відповідних задач та завдань, за виконання яких несуть відповідальність керівники, що очолюють підрозділи та контролюють виконання відповідних процесів своїми підлеглими, що і визначає відповідну процесно - орієнтовану систему управління залізниці.

Впровадження даної структури надасть можливість Укрзалізниці, залізницям та їх структурним підрозділам стабільний інноваційний розвиток і підвищення економічних показників на базі впровадження інноваційних технологій управління персоналом, наданням послуг при одночасному збереженні соціальної значимості залізничного транспорту.

В основі успішної реорганізації залізничної галузі щодо впровадження процесно-орієнтованої структури управління персоналом залізничного транспорту здійсняться такі ключові чинники:

- фактори успішного державного регулювання господарського управління галузі;
- поділ функцій управлінського складу господарського суб'єкта;
- керуюча підсистема: управління персоналом спільного підприємства; розробка спільних управлінських рішень; оперативне управління реалізацією рішень;
- удосконалення системи управління залізничним транспортом шляхом розмежування господарської функції і функцій державного управління;
- поділ працівників основної і неосновної видів діяльності залізничного підприємства;
- перехід залізниць від монопольного стану до конкурентного;
- формування організаційної структури за основними видами діяльності;
- удосконалення майнового комплексу підприємств залізничного транспорту.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, враховуючи вищенаведене, запропонована гнучка модель структури управління персоналом, у вигляді процесно-орієнтована структури управління, створена шляхом внутрішніх спрощень та за рахунок зміни ієрархічного типу управління на адаптивний. Дана система управління, дозволить вирішення таких основних завдань залізничних підприємств, як:

- невідповідність організаційної структури управління персоналу залізничного транспорту умовам функціонування в ринковій економіці, тобто досить низької гнучкості (за рахунок створення адаптивної структури);

- повільний рух документів та інформації від однієї ланки управління до іншої, і, як наслідок, повільного прийняття управлінських рішень (за рахунок внутрішніх спрощень).

Запропонована модель гнучкої структури управління персоналом, провесно-орієнтованої структури управління залізничним транспортом враховує можливі зміни макроекономічних показників соціально-економічного розвитку України. Дана модель структури управління персоналом відкрито відображає специфіку роботи працівників залізничного транспорту та дозволяє швидко реагувати та координувати дії у стислий час, що надає можливість уникати різних неполадок та простоїв. Також, необхідно відмітити, що забезпечення розвитку залізничного транспорту неможливо без удосконалення моделі управління персоналом.

Усе викладене переконує в тому, що питання управління персоналом та трудовими ресурсами варто широкого практичного застосування відповідно до реальних соціально-економічних умов існуючих в Україні. Слід зважити й на те, що в Україні склалися певні традиції, власний позитивний досвід управління персоналом, який не можна ігнорувати. Тому найприйнятнішим у сфері управління персоналом є поєднання українського та закордонного досвіду.

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на залізничному транспорті, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових залізничних компаній, а крім того – накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної Програми реформування залізничного транспорту: Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. за № 651-р // Офіц. Вісник України. – 2007. – № 1. – С. 250.
2. Аксененко Н. Е. Железнодорожный транспорт в 2000 году: стратегия, задачи, перспективы / Н. Е. Аксененко // Железнодорожный транспорт. – 2000. – № 2. – С. 2–8.
3. Административное право Украины. Учебник / под. ред. Кивалова С.В. – Х. : «Одиссей», 2004. – 880 с.
4. Бараиш Ю. С. Види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні / Ю. С. Бараиш // Залізничний транспорт України, 2006. – № 5. – С. 49–53.
5. Гусарова Е. В. Экономика и управление на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / Е. В. Гусарова, В. В. Комарова. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2008. – 109 с.
6. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов / Г. Д. Ейтутіс // Залізничний транспорт України, 2006. – № 3. – С. 18–21.
7. Левицкий И. Е. Реформирование железнодорожного транспорта Украины / И. Е. Левицкий // Залізничний транспорт України, 2007. – № 4. – С. 29–32.