

Амелькина А. О.
ORCID ID: 0000-0003-1544-0642

Воржакова Ю. П.
канд. економ. наук
ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ X, Y, Z

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ON PRINTING ENTERPRISES WITH ACHIEVEMENT OF THE THEORY OF GENERATIONS X, Y, Z

У статті розглянута система управління персоналом з позицій її вдосконалення, та використання такого інструменту зростання рівня продуктивності праці, як адаптивний графік роботи підприємства. В системі управління персоналом є багато складових, які впливають на забезпечення зростання рівня продуктивності праці. Визначено, що чітко та індивідуально сформована система управління персоналом сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кадрів, підвищення їх професійної та соціальної мобільності, що дозволяє засвідчити актуальність даного питання. Доведено, що одним з дієвих заходів покращення системи управління персоналом поліграфічних підприємств полягає в адаптації розкладу роботи персоналу підприємства спираючись на вікову структуру персоналу. Дана пропозиція була зумовлена порівнянням специфіки роботи людей різної вікової категорії спираючись на теорію поколінь X, Y та Z. Систематизовано особливості поколінь згідно теорії, та наведені рекомендації, які можуть використовуватись під час роботи та формування графіків. Зазначено, що для отримання користі з вікової структури необхідно мати можливість заохочувати людей різних поколінь. Запропонована модель адаптивного графіку роботи персоналу поліграфічного підприємства показала, що використання такої моделі праці, дозволить розділити великі потоки, та коректно сформулювати виконання замовлень. Поліграфічна галузь має специфіку виготовлення продукції, коли один процес залежить від іншого,ю і має визначену послідовність. Доведено, що формування адаптивного графіку роботи персоналу підприємства та використання праці дозволяють підприємству раціонально використовувати існуючі ресурси та забезпечувати високий рівень продуктивності праці.

Ключові слова: система управління розвитком персоналу, теорія поколінь X, Y, Z, поліграфічні підприємства, вікова структура персоналу, адаптація розкладу роботи персоналу.

The article deals with the system of personnel management in terms of its improvement, and the use of such a tool to increase the level of productivity, as an adaptive schedule of the enterprise. There are many components in the personnel management system that influence the growth of productivity. It is determined that a clearly and individually formed system of personnel management contributes to the effective use of the labour potential of the personnel, enhancing their professional and social mobility, which makes it possible to confirm the

relevance of this issue. It is proved that one of the effective measures to improve the personnel management system of printing companies is to adapt the schedule of work of the personnel of the enterprise based on the age structure of the staff. This proposal was made by comparing the specific work of people of different ages, based on the theory of generations X, Y and Z. The features of the generations are systematized according to the theory, and recommendations are given that can be used during work and charting. It is stated that to benefit from the age structure it is necessary to be able to encourage people of different generations. The proposed model of the adaptive work schedule of the printing company staff has shown that the use of such a model of work, will allow to split large flows, and correctly form the order fulfilment. The printing industry has the specificity of manufacturing products, when one process depends on another, and has a definite sequence. It is proved that the formation of an adaptive schedule of work of the personnel of the enterprise and the use of labour allow the enterprise to rationally use existing resources and to provide a high level of labour productivity.

Keywords: personnel development management system, theory of generations X, Y, Z, printing companies, age structure of personnel, adaptation of the schedule of work of personnel.

Вступ. Однією з найважливіших складових формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства є збалансована система управління персоналом. В системі управління персоналом є багато складових, які впливають на забезпечення зростання рівня продуктивності праці. Так, для поліграфічних підприємств, які мають циклічну структуру виконання замовлень, важливим є розвиток персоналу в поєднанні із задоволенням та мотивацією. Саме формування адаптивного графіку роботи персоналу підприємства та використання праці дозволяють підприємству раціонально використовувати існуючі ресурси та забезпечувати високий рівень продуктивності праці. Задоволення персоналу від можливості обрання своєї моделі роботи на підприємстві підвищує ефективність від виконання праці персоналом.

Питанню управління персоналом та управління розвитком персоналу присвячено багато книжкових видань та статей. Авторами даних публікацій є: Л. Балабанова, О. Стельмашенко, А. Кибанова, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Гриньова, О. Грішнова, М. Татаревська, В. Маслов, відомий вчений та економіст П. Друкер, Г. Щекин, Н. Гавкалова та інші. Проте питання впровадження сучасної системи управління персоналом з врахуванням вікової приналежності на українських підприємствах є не до кінця дослідженим і потребує подальшого розгляду.

Постановка завдання. Метою роботи є обґрунтування необхідності врахування теорії поколінь X, Y, Z при управлінні персоналом на поліграфічних підприємствах та визначенні пріоритетних напрямків вдосконалення системи управління персоналом та його розвитку на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі.

Методологія. Під час проведення дослідження було використано загальнонаукові методи, такі як метод аналізу та синтезу, системний аналіз, графічний метод, для побудови графіків та відображення матеріалу, а також систематизації та узагальнення.

Результати дослідження. Один з дієвих заходів покращення системи управління персоналом поліграфічних підприємств полягає в адаптації розкладу роботи персоналу підприємства спираючись на вікову структуру персоналу. Дана пропозиція була зумовлена порівнянням специфіки роботи людей різної вікової категорії спираючись на теорію поколінь X, Y та Z.

На більшості поліграфічних підприємств існує 8-годинний робочий графік з 9:00 до 18:00 та з перервою на обід, тривалість якого 1 година. Опитування персоналу поліграфічних підприємств показало, що інколи працівникам необхідно затримуватись на роботі після завершення зміни або під час обідньої перерви. Взагалі, це погано відображається на стані та продуктивності персоналу. А також на плинності кадрів, адже за переробіток не завжди доплачують.

При адаптації розкладу роботи підприємства необхідно спочатку розглядати особливості та нюанси вікової структури персоналу, яку доцільно будувати на теорії поколінь. Покоління демонструють схожі характеристики, наприклад: перевага в спілкування, купівлях та мотивації, тому що на них впливали тенденції приблизно на одній й тій самій стадії життя та схожими каналами (онлайн, ТВ, мобільний та інші). Тенденція формування поколінь найбільш відчутна в міру того як люди досягають повноліття. Що має значення того, що представники певного покоління будуть розділяти схожі цінності, переконання і очікування.

Але слід пам'ятати, що на індивідуальному рівні всі різні. Але, якщо подивитись на людей через призму поколінь, можна побачити певну послідовність, яка допоможе спілкуватись, працювати, мотивувати та залучати людей різного віку [1].

На сьогоднішній день розрізняють 5 поколінь. Кожне з них відіграє важливу роль на ринку. В залежності від певного робочого місця, персонал включає в себе від чотирьох до п'яти поколінь. Наведені покоління подані на рис. 1 відповідно до періоду існування поколінь.

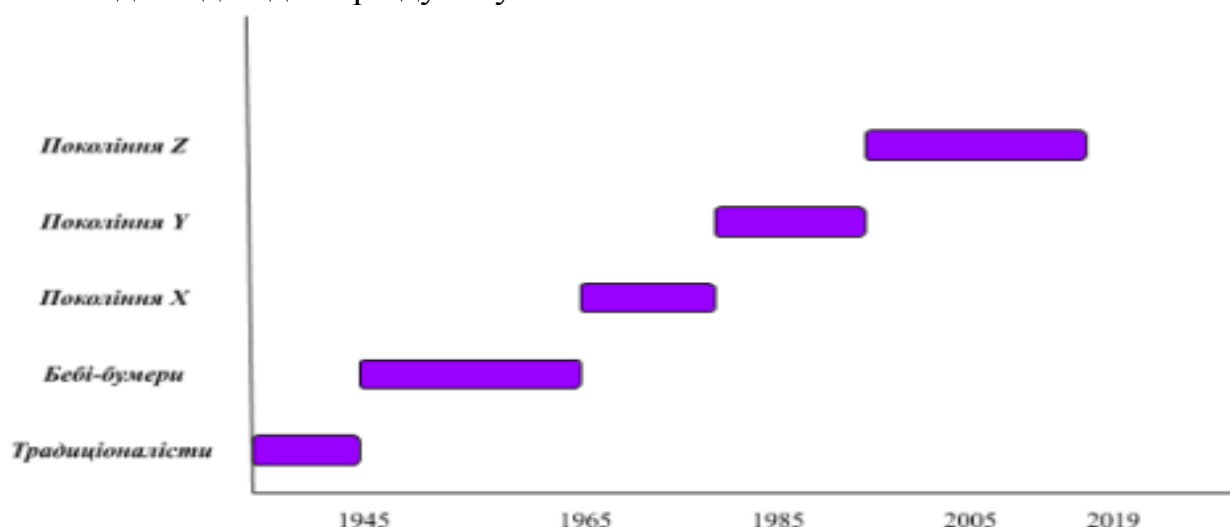


Рисунок 1 - Період існування поколінь

Джерело: сформовано на базі [5]

Чітких дат початку та закінчення існування поколінь не існує, але було виділено певні періоди. Таким чином, покоління традиціоналістів завершилось у 1945 році і на зміну прийшло покоління бебі-бумерів, які мають приблизний період існування 16-20 років. З 1964 року по 1981 рік існувало покоління X, далі Y, і з 2000 року по сьогодні - покоління Z [6].

Для розуміння особливостей кожного покоління сформовано таблицю, де систематизовано особливості поколінь наведеної теорії, та наведені рекомендації, які можуть використовуватись під час роботи.

Таблиця - Особливості поколінь X, Y та Z на досліджуваному підприємстві

Назва поколінь	Особливості	Рекомендації під час роботи
Покоління X	<ul style="list-style-type: none"> - бажають простоти у використанні та створенні певних речей; - висока працездатність; - відповідальність до роботи; - прагнення до кар'єрного росту. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність у комфорті; - менше критики; - кар'єрне зростання.
Покоління Y	<ul style="list-style-type: none"> - допитливість; - прийняття участі в різних життєвих видах діяльності; - не прив'язані до одного робочого місця. 	<ul style="list-style-type: none"> - рівноправна конкуренція; - лідерство, а не керівництво; - прийняття рішень на основі обговорення і експертних оцінок, а не сліпе виконання вказівок зверху.
Покоління Z	<ul style="list-style-type: none"> - захопливі справи - мотивують; - не комунікабельні; - але оптимістичні; - соц. мережі - як другий дім. 	<ul style="list-style-type: none"> - полюбляють свободу; - можуть роботи 10 справ одночасно - багатозадачність; - необхідно розмовляти на мові емоїї, - віддають перевагу гнучкому графіку.

Джерело: складено на основі [3-4]

Таким чином, для збільшення ефективності праці на підприємстві необхідно враховувати особливості поколінь. Для отримання користі з вікової структури необхідно мати можливість заохочувати людей різних поколінь. І замість того, щоб робити припущення про потреби працівників, необхідно в них запитати та з'ясувати чого вони хочуть, та що було б припустим для них.

Проведені опитування персоналу на поліграфічних підприємствах допомогло з'ясувати, що більшості людей не подобається їх графік роботи, так як вони не завжди встигають зробити заплановані справи. Так як працюють у той самий час, коли і приймають лікарі, державної служби та інші. Саме тому, пропонується використання адаптованого графіку робочого дня з урахуванням теорії поколінь.

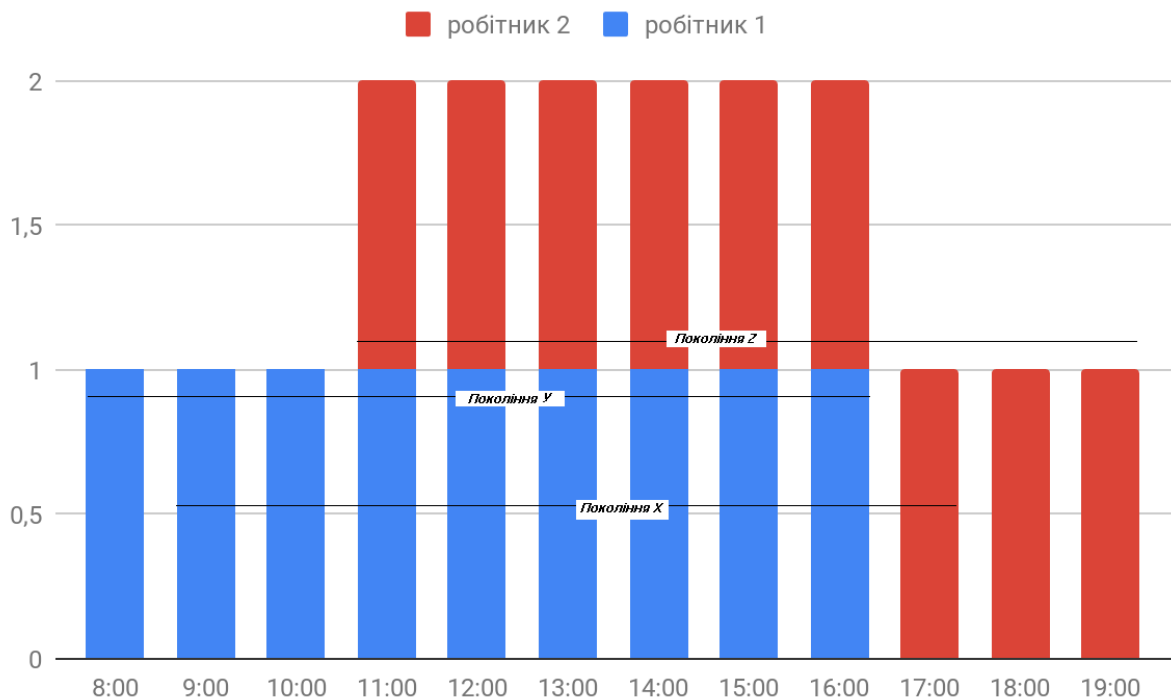


Рисунок 2 - Адаптований графік роботи персоналу поліграфічного підприємства

Джерело: складено авторами

Впровадження даного графіку направлене по-перше, на роботу менеджерів по прийманню замовлень, що підвищує їх ефективність. Адже на початку робочого дня та в його кінці кількість телефонних дзвінків не вимагає присутності усіх менеджерів. А в часи пік надходження телефонних дзвінків та заказів за робочим місцем будуть знаходитись весь персонал. Що дає змогу не втрачати клієнтів. Також, поки 1 з робітників йде на обідню перерву (12:00 для 1 робітника та 15:00 для другого робітника), другий має можливість приймати закази.

По-друге, щодо виробничого персоналу поліграфічного підприємства, використання такої моделі праці, дозволить розділити великі потоки, та коректно сформулювати виконання замовлень. Поліграфічна галузь має специфіку виготовлення продукції, коли один процес залежить від іншого і має визначену послідовність. Час проведений на очікування можна використати з користю, і кожен працівник може обрати зручну для себе модель праці.

Висновки. У статті сформована система роботи з персоналом з позиції вікової структури кадрів, яка систематизована згідно теорії поколінь X, Y, Z і з використанням часової роботи персоналу за їх фізичною потребою з урахуванням найбільшої продуктивності праці для кожної трудової категорії. Запровадження даного заходу значно підвищить ефективність персоналу, що в свою чергу принесе більшу частку прибутків. Матеріали даної статті можуть мати практичне використання для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах поліграфічної галузі.

Література:

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 229 с.
2. Воржакова Ю. П. Згуртованість колективу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково-практичної конференції “Сучасні підходи до управління підприємством”*, 11 квітня 2013 р. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 356–360.
3. Воржакова Ю. П., Пиктельова В. Управління кадровими ризиками на підприємстві з позиції різниці між поколіннями. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. № 13. ; URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167628/167328>.
4. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: *Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
5. Соціально-психологічний клімат соціальної групи. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r322.htm
6. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-hto-nuzhno-znat-htoby-rabotat-v-meste/>