

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЦЬ

В статті обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту. Визначено її суть, етапи формування та встановлено перелік завдань, які сприятимуть успішному досягненню основної мети даної стратегії. Встановлено, що одним із інструментів формування та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць може виступати Центр управління корпоративними знанням, діяльність якого сприятиме всебічному розвитку персоналу та формуванню системи корпоративних знань.

Ключові слова: стратегія, кадровий потенціал, залізничний транспорт, центр управління корпоративними знаннями.

M. V. KORIN

Ukrainian state Academy of railway transport, Kharkov

DEVELOPMENT OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF RAILWAYS

In the article the need to develop a strategy for the development of human resources railways, under which it is necessary to understand the long-term program of action aimed at ensuring the growth and accumulation of skills and professional abilities of railway employees to implement innovative development industry. The stages of its formation and has a list of tasks that facilitate the successful achievement of the main goal of this strategy. Established that one of the tools development and implementation of human resources strategies railways can be a center of corporate knowledge, which will act as one of the most important levers of staff, providing knowledge management system, the establishment of formal sources of knowledge, training and retraining, formation of personnel reserve, development of personnel motivation of sharing knowledge, developing effective management teams who work in key areas of Railways, the creation of knowledge bases and conducting distance education workers who wish to develop well, forming common corporate values and corporate culture and formation of communication networks of corporate knowledge and mapping knowledge.

Keywords: strategy, human resources, rail, center of corporate knowledge.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Обраний Україною вектор соціально-економічних перетворень, що передбачає перехід від низько технологічного, сировинного характеру виробництва до подальшого зростання рівня використання високотехнологічної наукомісткої продукції, якісно по-новому розглядає роль кадрової складової в забезпеченні реалізації таких процесів. Все це пояснюється тим, що разом з науково-технологічним удосконаленням виробництва відбувається підвищення рівня його інтелектуалізації, а відповідно й спостерігається зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників, збільшення долі високотехнологічної наукомісткої праці. Вже сьогодні загальноновизнаним є те, що кадри, їх знання, рівень кваліфікації, готовність до створення та використання інновацій, є продуктивною силою будь-якого підприємства.

На відміну від світової практики, в Україні система кадрового забезпечення й досі залишається неспроможною адекватно та оперативно реагувати на зростання вимог до рівня професіональності та кваліфікації працівників. Використання застарілих принципів роботи з кадрами призводить до неефективного відбору та використання кадрового потенціалу. Все більше науковців наголошує на тому, що неготовність працівників активно залучатися до реалізації інноваційних процесів в значній мірі обумовлює їх низьку життєздатність, а й відповідно викликає несприйнятливність підприємств до інновацій. Це обумовлює необхідність розробки адекватної стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка б забезпечувала зростання інноваційної активності працюючих та стала засобом реалізації інноваційного напрямку розвитку економіки України.

Особливо актуальною ця проблема є для залізничного транспорту України, який паралельно з процесами комплексної реструктуризації галузі проводить активну політику в сфері її інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам розвитку та управління кадровим потенціалом присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них особливо відзначаються роботи таких науковців, як Білорус Т., Беззубко Г., Беззубко Л., Гончарової Л., Мартина Г., Мажник Л., Новікової М., Хетрик С. та інших [1–4]. Результати дослідження цих вчених довели значення кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтували необхідність управління ним. В той же час, питанням розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць, яка б відповідала реаліям функціонування галузі та забезпечувала адаптацію її працівників до умов інноваційного середовища, не приділяється належна увага. Саме тому метою статті є розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. [5]. Кадровий потенціал відображає якісну і кількісну характеристики кваліфікованих працівників підприємства, а його розвиток виступає одним із стратегічним напрямків розвитку кожного підприємства. В умовах жорсткої конкуренції для забезпечення стабільного положення на ринку будь-якому підприємству необхідно постійно забезпечувати розвиток здібностей та можливостей його кадрового складу за рахунок безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення професійної підготовки відповідно до умов зовнішнього середовища та стратегічних цілей розвитку підприємства. Адже чим вищим є рівень компетентності працівників та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищим буде сукупний кадровий потенціал, а відповідно й результат діяльності підприємства [6].

Залізничний транспорт України як один з найбільших перевізників в Україні, де працює понад 350 тис. осіб, в цілому забезпечений кваліфікованими кадрами, склад його персоналу оптимізовано як якісно, так і кількісно. На залізницях сьогодні ефективно працює система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві. Однак, як і більшість українських підприємств залізнична галузь також має проблеми в управлінні кадровим потенціалом, більша частина яких пов'язана з відсутністю інноваційної спрямованості кадрової політики Укрзалізниці та низьким рівнем використання вдалого досвіду закордонних залізничних компаній в питання розвитку персоналу.

Можна й впевнено відзначити й те, що діюча на сьогоднішній день система управління кадровим потенціалом потребує удосконалення в таких напрямках, як: підвищення соціально-економічної привабливості професії залізничника та створення її позитивного іміджу, створення ефективної системи мотивації особистих результатів праці, якості роботи та прояву творчих ініціатив; впровадження набору інструментів для самоосвіти та розвитку персоналу, а також інструментів внутрішніх комунікацій, які б дозволяли обмінюватися досвідом та будувати неформальні зв'язки в організації і професійній спільноті; удосконалення системи відбору та підготовки кадрового резерву; впровадження сучасних систем оцінки діяльності персоналу для з'ясування потенціалу розвитку працівника та планування його професійної кар'єри; впровадження новітніх технологій залучення талановитих співробітників та розвиток організаційної культури тощо.

Для забезпечення реалізації обраного інноваційного шляху розвитку залізничної галузі необхідно, в першу чергу, розкрити творчий та професійний потенціал робітників, підвищити ефективність та результативність їх праці і всіляко сприяти зростанню залучення працівників галузі у вирішення її корпоративних задач, що можливо досягнути в рамках галузевої стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Погляди науковців щодо стратегії розвитку кадрового потенціалу різняться. Так, Р.А. Фатхутдинов виділяє «соціальну стратегію фірми», яка направлена на досягнення цілей щодо: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників; покращення стану здоров'я та підвищення тривалості їх життя [7]. Іншою є точка зору В.Д. Немцова та Л.Є. Довгань, які застосовували диференційований системний підхід при розробці стратегії персоналу, виділивши в ній заходи щодо планування, добору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивації персоналу [8].

Враховуючи точку зору цих науковців, під стратегією розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту будемо розуміти довгострокову програму дій, спрямовану на забезпечення нарощення та зростання рівня кваліфікації і професійних здібностей працівників залізничного транспорту з метою реалізації інноваційного шляху розвитку галузі. Відповідно до цього процес розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту можна представити у вигляді декількох послідовних етапів:

1-й етап. Діагностика кадрового потенціалу залізниць. З'ясування сильних та слабких сторін кадрового потенціалу, можливостей та загроз.

2-й етап. Формулювання місії стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту.

3-й етап. Встановлення цілей її реалізації.

4-й етап. Розробка та оцінювання альтернативних стратегій.

5-й етап. Вибір оптимальної стратегії розвитку кадрового потенціалу.

6-й етап. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

7-й етап. Реалізація обраної стратегії розвитку кадрового потенціалу.

8-й етап. Контроль досягнутих результатів.

Як і будь-яка стратегія підприємства, стратегія розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту покликана сприяти нарощенню та найбільш ефективному використанню професійних та творчих здібностей працівників шляхом реалізації довгострокової програми дій, одночасно забезпечуючи досягнення стратегічних цілей розвитку організації. На думку таких авторів, як Мехеда Н.Г. та Овчиннікова О.К., роль цієї стратегії визначається наступним [9]: можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг; оцінювання можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища; створення бази для розподілу трудових ресурсів; визначення альтернативних дій чи комбінацій дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Таким чином, головна мета стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць полягає в забезпеченні безперервного розвитку персоналу та підвищення рівня залучення працівників в реалізацію інноваційної стратегії розвитку галузі. Досягнення обраної мети стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту можна забезпечити за рахунок:

- удосконалення системи мотивації та оплати праці залізничників;
- розвитку корпоративної культури;
- покращення системи відбору кадрів та формування кадрового резерву;
- впровадження ефективних механізмів інформування персоналу, що сприятимуть ознайомленню працівників з основними задачами розвитку організації;
- створення ефективної системи безперервного індивідуального навчання та професійного розвитку персоналу за рахунок організації власної бази інтелектуальної власності та знань і налагодження тісних партнерських відносин з профільними освітніми закладами;
- підтримки раціоналізаторських здібностей працівників та стимулювання їх активної участі в розробці та впровадженні нових технологій;
- розвитку адресних механізмів залучення працівників в інноваційну діяльність та реалізації спеціальних галузевих програм професійного удосконалення;
- впровадження системи управління якістю в сфері управління персоналом;
- покращення системи соціальної підтримки працівників за рахунок впровадження принципу адресності соціальної підтримки та збільшення прозорості витрат Укрзалізниці на соціальну сферу;
- розвитку соціальної інфраструктури та реалізації галузевих соціальних програм;
- удосконалення охорони праці та покращення її умов;
- розробки Кодексу корпоративної соціальної відповідальності та організації діяльності Центру управління корпоративними знаннями тощо.

Одним із інструментів формування та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць може виступати Центр управління корпоративними знаннями. Потреба в його організації виникає в зв'язку з усвідомленням того, що на сьогоднішній день набагато вигідніше вчити своїх працівників в середині підприємства в межах власної системи внутрішньокорпоративного навчання, яка відображає індивідуальні особливості даної організації та забезпечуватиме кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі.

Центр управління корпоративними знаннями являє собою систему навчання та управління інтелектуальним капіталом працівників залізничного транспорту, яка об'єднана єдиною концепцією розвитку галузі та спрямована на всебічне використання існуючих знань і навичок персоналу виключно в інтересах організації, створюючи в свідомості кожного співробітника відчуття власної значимості для забезпечення майбутнього процвітання Укрзалізниці.

Центр управління корпоративними знаннями буде виступати одним з найважливіших важелів розвитку персоналу, забезпечуючи [10]:

- системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби залізничної галузі, контроль якості результатів навчання);
- створення джерел формалізованих знань – розробка стандартів, інструкцій, положень та збір і обробка раціоналізаторських пропозицій співробітників;
- організацію навчання та перепідготовку кадрів;
- формування кадрового резерву;
- розробку системи мотивації персоналу з обміну знаннями;
- формування ефективних управлінських команд, які працюватимуть в ключових напрямках розвитку Укрзалізниці;
- створення баз знань та проведення дистанційного навчання працівників, які мають бажання саморозвиватися;
- формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури;
- формування комунікаційних мереж корпоративних знань та створення карт знань тощо.

Окрім того, варто відзначити, що створення такого Центру управління корпоративними знаннями сприятиме не тільки використанню внутрішнього потенціалу Укрзалізниці, знань, навичок та вмінь її працівників, але забезпечить вирішення деяких системних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку галузі, пов'язаних із зниженням плинності кадрів та покращенням іміджу залізничного транспорту як роботодавця, підвищенням вмотивованості та компетентності персоналу, створенням корпоративної культури та формуванням додаткових конкурентних переваг.

Висновки. Таким чином, розкрито сутність стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту, під якою слід розуміти довгострокову програму дій, спрямовану на забезпечення нарощення та зростання рівня кваліфікації і професійних здібностей працівників залізничного транспорту з метою реалізації інноваційного шляху розвитку галузі. Визначено етапи її розробки та завдання для її реалізації. Одним із інструментів формування та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу залізниць визначено Центр управління корпоративними знаннями, який покликаний забезпечити реалізацію

внутрішнього потенціалу Укрзалізниці, знань, навичок та вмінь її працівників, їх постійний розвиток та вдосконалення.

Література

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : [монографія] / Т.В. Білорус . – Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.
2. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал : [монографія] / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.Г. Беззубко. – Донецьк : Норд Пресс, 2008. – 201 с.
3. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; [пер. с англ. Е. И. Титова ; науч. ред. М. А. Беликова]. – М. : ООО “Группа ИДТ”, 2008. – 336 с.
4. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
5. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудові ресурси» / А.С. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. Т. 2. – С. 14–16.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : [учебн. для вузов] / Р.А. Фатхутдинов. – [2-е изд., доп.]. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 416 с.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 560 с.
9. Мехеда Н.Г. Сутність кадрової стратегії та засади її формування [Електронний ресурс] / Н.Г. Мехеда, О.К. Овчиннікова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/5_83238.doc.htm.
10. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу / Т.П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1 (48). – С. 354–358.

References

1. Bilorus T.V. Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiya. Irpin, NADPSU, 2007, 174 p.
2. Bezzubko L.V., Honcharova L.O., Bezzubko B.H. Trudovyi i kadrovyi potentsial: monohrafiya. Donetsk, Nord Press, 2008, 201 p.
3. Martyn H., Khetryk S. Korporatyvnye reputatsyy, brendynh y upravlenye personalom. Stratehicheskyi podkhod k upravleniyu chelovecheskymy resursamy; [per. s anhl. E. Y. Tytova; Ed by M.A. Belykova. Moscow, ООО “Hruppa YDT”, 2008, 336 p.
4. Novikova M.M., Mazhnyk L.O. Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiya; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kharkov, KhNAMH, 2012, 215 p.
5. Holovko A.S. Teoretyko-metodychnyi zmist katehorii «trudovyi potentsial», «kadrovyi potentsial» ta «trudovi resursy», Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2010, Vol. 2, № 3, pp. 14-16.
6. Krasnokutska N.S. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibn. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury, 2005, 352 p.
7. Fatkhutdynov R.A. Stratehicheskyi menedzhment: uchebn. dlia vuzov, 2-e yzd. dop. Moscow, ЗАО “Byznes-shkola “Yntel-SynteZ”, 1998, 416 p.
8. Niemtsov V.D., Dovhan L.Ye. Stratehichnyi menedzhment. Kyiv, TOV “UVPK “EksOb”, 2001, 560 p.
9. Mekheda N.H., Ovchinnikova O.K. «Sutnist kadrovoi stratehii ta zasady yii formuvannia» available at: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/5_83238.doc.htm. (Accessed 2011)
10. Zbrytska T.P. Perevahy stvorennia korporativnoho universytetu yak instrumentu rozvytku personalu, Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, 2013, Vol. 1 (48), pp. 354 – 358.

Надійшла 01.08.2014; рецензент: д. е. н. Якименко Н. В.