

JEL J29

Токмакова І.В., професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., професор

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ

***Анотація.** З метою забезпечення лояльності працівників підприємств залізничного транспорту розкрито актуальні кадрові ризики і наслідки їх реалізації. Запропоновано перспективні заходи зниження кадрових ризиків.*

***Постановка проблеми.** Досягти лояльність працівників – одне з головних зобов'язань будь-якого роботодавця. Завдяки ній можна отримати безліч різноманітних переваг. Однак на залізничному транспорті намітилися тенденції зниження лояльності персоналу, оскільки зростає кількість чинників, що негативно впливають на кадровий потенціал галузі. Криза економіки України й залізничної галузі, необхідність оптимізації організаційної структури підприємств залізничного транспорту і скорочення витрат (у тому числі на персонал), невідповідність професійних якостей працівників сучасним умовам господарювання та інші чинники обумовлюють поширення кадрових ризиків і на сьогоднішній день людський чинник можна оцінити як одну з серйозних загроз для підприємств залізничної галузі, результативності їх діяльності й конкурентоспроможності.*

***Основні матеріали дослідження.** Серед основних причин виникнення ризиків персоналу в умовах криз, реформування та реструктуризації слід виділити такі: трата кваліфікованих фахівців; зниження якості роботи персоналу; зменшення витрат на соціальні програми, пільги; відсутність досвіду та знань у керівників і фахівців стосовно змін у галузі; необхідність скорочення персоналу і, як наслідок, ризик виникнення соціальної напруженості; порушення законодавства при проведенні змін; вибір помилкових методів та інструментів реструктуризації та реформування; недооцінка складності змін; неякісний юридичний супровід та ін.*

Можна констатувати, що в умовах криз та трансформаційних змін відбувається зростання кадрових ризиків, які доцільно класифікувати за видами:

- 1) ризики професійної компетентності за категоріями працівників: керівників – управлінського складу; виконавців – фахівців, службовців, робітників;
- 2) системи управління персоналом: ефективності управлінських рішень; раціональності структури управління;
- 3) організаційно-культурні: лояльності; залученості; довіри; морально-етичних цінностей;
- 4) деструктивної трудової поведінки: дисфункціональні, індивідуально-трудова; групового егоїзму; антиадаптивні; девіантні.

Зниження лояльності внаслідок необґрунтованого скорочення персоналу може призвести до багатьох негативних наслідків для підприємств залізничної галузі:

- масштабне звільнення працівників спричинить те, що персонал, який залишився буде не в змозі виконувати запланований обсяг робіт;
- зменшення фонду оплати праці призведе до зниження якості виконання функцій;
- зменшення зарплат, надбавок, скасування соціальних пільг спричинить відсутність мотивації персоналу і незацікавленість у результатах праці;
- звільнення працівників без проведення оцінки кваліфікації обумовить зниження якості транспортних послуг;

- скорочення посад без урахування функціональної взаємодії призведе до порушення основних і допоміжних процесів і дестабілізації діяльності підприємств галузі.

Варто враховувати і те, що ключовим чинником виникнення кадрових ризиків вважають трудову поведінку працівників. Так, вчені визначають як загрозові – деструктивну, агресивну та девіантну поведінки, і вважають їх передумовою виникнення різноманітних ризиків кадрової безпеки. Різновидами деструктивної поведінки є протиправна, яка характеризується тим, що працівник скоює протизаконні вчинки; адміністративно-управлінська, яка пов'язана з перевищенням прав і повноважень, з прямим невиконанням обов'язків; дисфункціональна (професійна некомпетентність); індивідуально-цільова, яка носить вкрай егоїстичний характер, тобто поведінка направлена на реалізацію суто особистих інтересів; груповий егоїзм як особлива форма колективного егоїзму певної групи громадян; псевдоактивність; види групової й індивідуальної поведінки, пов'язані зі збереженням консервативних звичок і традицій, які тією чи іншою мірою стримують ініціативу, творчість, новаторство; девіантна, пов'язана з реалізацією асоціативних звичок і схильностей, такий тип також означає поведінку з відхиленням від прийнятих у суспільстві правових або етичних норм.

Щоб забезпечити лояльність персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах кризи і змін необхідним є впровадження управління кадровими ризиками. Теорія і практика виробили різні методи управління ризиком: уникнення або ухилення від ризиків, дисипація ризику, диверсифікація ризику, страхування ризику, поглинання ризику, трансферт (передача) ризиків іншому господарюючому суб'єкту, лімітування ризику. Процес управління кадровими ризиками включає [1]: планування управління ризиками; діагностику ризиків, оцінку і ранжування ризиків, вибір заходів і аналіз ефективності, моніторинг кадрової політики і стану лояльності. В процесі управління кадровими ризиками слід орієнтуватися на наступні принципи: масштабності, мінімізації (лімітування, хеджування і страхування), адекватності реакції, розумного прийняття ризику.

Необхідна інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління персоналом на підприємствах залізничної галузі, як базису для обґрунтування найбільш результативних рішень з підвищення лояльності персоналу. Так, при плануванні та маркетингу персоналу виникає необхідність вдосконалення методик розрахунку потреб у залученні й підготовці персоналу за різними професійно-кваліфікаційними групами, у тому числі з виділенням груп персоналу, чисельність яких різною мірою залежить від об'ємів перевезень. При прийманні нових працівників акцент зміщується в бік якості підготовки, що дозволяє скоротити витрати на додаткову підготовку, адаптацію, поліпшити «стартові умови» для їх подальшого розвитку і професійного зростання. Модернізація і уніфікація технологій найму і відбору персоналу здійснюється за рахунок розроблення методик оцінки кандидатів за наявності декількох кандидатур, забезпечення відповідності технологій відбору персоналу (тестування) профілям посади, автоматизації процесів оформлення нових працівників і удосконалення технологій оцінки випускників учбових закладів.

При селекції та ротатії персоналу слід оцінити кадровий склад підприємства щодо можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей з урахуванням базової і додаткової освіти працівника.

Вирішальним завданням управління персоналом стає забезпечення залученості персоналу, що припускає: широку інформованість; систему об'єктивної оцінки ефективності діяльності; встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею й матеріальним і соціальним благополуччям персоналу. Реалізація принципу залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників у найцінніший капітал, першооснову ефективної корпоративної діяльності. Для забезпечення залученості персоналу слід процеси управління персоналом (розвиток персоналу, комплектування, утримання персоналу і т.д.) частково переорієнтувати на виконання індивідуально адресних завдань підвищення особистої ефективності: виявлення і утримання найцінніших і перспективних працівників;

підготовка з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціям; розвиток талантів; створення міжфункціональних команд; організація комунікаційних (інформаційних) потоків і зворотного зв'язку.

Варто враховувати, що в умовах кризи і змін постає завдання залучення учасників колективу в інноваційний процес і тому важливою проблемою, яку необхідно вирішити в цьому аспекті, є подолання опору персоналу змінам.

Для позиціонування залізничного транспорту як соціально відповідального суб'єкта господарювання доцільно використовувати зарубіжний досвід роботи з персоналом в умовах стагнації через застосування аутплейсменту, що включає супровід, забезпеченню орієнтації на ринку праці, психологічну підтримку і, зрештою, працевлаштування працівників, які підпадають під скорочення.

Висновки. Таким чином, для забезпечення лояльності персоналу на підприємствах залізничного транспорту в умовах кризи і трансформаційних змін доцільним є посилення уваги до питань управління кадровими ризиками. Зважаючи на можливі наслідки реалізації кадрових загроз, запропоновано діагностувати види кадрових ризиків за ознаками: ризики професійної компетентності за категоріями працівників; системи управління персоналом; організаційно-культурні; деструктивної трудової поведінки. Визначено, що інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління персоналом на підприємствах залізничної галузі є базисом для обґрунтування найбільш результативних рішень з підвищення лояльності персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Токмакова І. В., Дудка К. В. Управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. – С. 194-197.