

УДК 331.108.2:56.2

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЦІ

Д-р екон. наук О.Г. Дейнека,
магістрант І.С. Вичисенко

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

Д-р екон. наук А.Г. Дейнека,
магістрант И.С. Вычисенко

PROBLEMS OF FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL THE RAILROAD

Master's Student I.S. Vychysenko

Розглянуто питання формування та розвитку кадрового потенціалу, підходи і методи, що дають змогу раціонально використовувати трудові ресурси, а також оцінюються вигоди підприємства, що отримані при реалізації цього процесу.

***Ключові слова:** персонал, кадровий потенціал, трудові відносини, мотивація персоналу, трудові ресурси.*

Рассмотрены вопросы формирования и развития кадрового потенциала, подходы и методы, позволяющие рационально использовать трудовые ресурсы, а также оцениваются выгоды предприятия, получаемые при реализации данного процесса.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, трудовые отношения, мотивация персонала, трудовые ресурсы.

In the article the questions of formation and development of human capacities, approaches and methods of making rational use of labor resources, and evaluated the company benefit gained through the implementation of this process

Keywords: staff, human resources, labor relations, personnel motivation, human resources.

Вступ. Капіталізація людського фактора і формування громадського капіталу безпосередньо залежать від спроможності індивідів і спільнот до освоєння і сприйняття інновацій. Основною проблемою розвитку кадрового потенціалу на сучасному етапі економічного розвитку є відсутність коштів на розвиток трудових ресурсів, скорочення бюджетів на навчання та підвищення кваліфікації, скорочення кваліфікованих фахівців. Труднощі перехідного кризового періоду збільшуються відсутністю чіткої і цілісної стратегії розвитку, тому наполегливо потрібно вироблення стратегії, що орієнтована на розвиток людини.

Розвиток ринку транспортних послуг автоматично впливає на зростання конкуренції на ринку праці. Ефективність функціонування залізниці визначається в першу чергу не продуктивністю обладнання, а продуктивністю її співробітників.

Кадровий потенціал - це основний ресурс компанії, і його формуванню має приділятися ключова роль при здійсненні управління в цілому. Від цього буде залежати конкурентоспроможність залізниці та економічний ефект інвестицій у її діяльність.

Визначення мети та задачі дослідження. Метою публікації є вивчення науково-методичного надбання та розроблення пропозицій щодо формування кадрового потенціалу залізниць в умовах корпоратизації.

Задачами дослідження є:

- систематизація кадрових підходів до формування кадрового потенціалу;
- аналіз факторів впливу на кадровий потенціал;
- визначення тенденції динаміки потреб галузі у кадрах різної спеціалізації;
- розроблення стратегії управління кадровим потенціалом компанії;
- пропозиції щодо організації безпосереднього навчання персоналу;

- розроблення підходів до впровадження нових методів управління персоналом.

Основна частина дослідження. При формуванні кадрового потенціалу компанії важливу роль відіграє принцип орієнтації на його професійне ядро, яке являє собою сукупність професійних здібностей працівників, даючи змогу здійснювати діяльність максимально ефективно, забезпечуючи підприємству стратегічну перевагу на ринку. Ця перевага виникає завдяки тому, що залізниця починає значно випереджати конкурентів за якістю надавання послуг, а також за ступенем модернізації компанії. Мова йде про формування унікального кадрового складу, який за своїм професіональним і творчим потенціалом значно випереджає конкуруючі компанії. Це дасть змогу залізниці не тільки швидко долати труднощі, що виникають, але і підвищувати прибутковість у довгостроковій перспективі. При цьому робота в ринкових умовах потребує від менеджерів глибоких знань у різних сферах корпоративного управління, економіки, бухгалтерського обліку і податкового адміністрування, права, іноземних мов, інформаційних технологій, матеріально-технічного постачання. Саме цим аспектам необхідно приділяти основну увагу при підвищенні кваліфікації керівників залізниці.

Середньооблікова чисельність працівників у 2013 р. до звіту 2010 р. зменшилась за: основною діяльністю на 1037 люд., у т.ч.: за перевезеннями на 586 люд. По залізницях плинність кадрів становить – 4,4%, а по підприємствах галузі – 9,2%. Порядок приймання, звільнення та переміщення працівників здійснюється у відповідності до вимог трудового законодавства України, а також на підставі внутрішніх нормативних актів компанії. Трудові відносини між робітником і роботодавцем визначаються трудовим договором.

Ставка на людський фактор, як умову реалізації стратегічних цілей залізниці,

передбачає насамперед підготовку сучасних керівників усіх рівнів з числа молодих фахівців. Це магістральний напрямок розвитку кадрового ресурсу підприємства, який дає змогу досягати мультиплікативного ефекту, багаторазово підсилює подальші результати проведених організаційних змін. Разом з тим у практиці формування і розвитку трудових ресурсів накопичилося чимало складних проблем.

Сьогодні існує дефіцит перспективних молодих співробітників, які мають лідерські якості; потребує розвитку управлінська компетентність працівників, які вперше призначаються на керівні посади. Відзначається низька мотивованість керівників різного рівня, яка блокує їх активну участь у проведених реформах, гальмує інноваційний розвиток системи управління. Перелічені питання значною мірою ускладнюють реалізацію стратегії розвитку залізниці.

На формування кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх факторів, що являють собою зовнішні і внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування, користування та розвитку кадрового потенціалу.

В сучасних умовах основне всередині залізниці - це кадри, а за її межами - споживачі послуг. Будь-які зміни на транспортному ринку або ринку робочої сили повинні негайно відобразитися в процесах формування кадрів компанії та їх використання.

Соціально-демографічна обстановка зумовлює склад і структуру, а також форми та інтенсивність руху трудових ресурсів компанії як усередині неї, так і за її межами. За останній час на залізниці було прийнято понад 46257 працівників, звільнено понад 43787 працівників[7].

В сучасних умовах для залізниці стають дуже актуальними збереження, розвиток і максимально ефективного використання вже наявних кадрів і забезпечення припливу молодих, ініціативних, компетентних і висококваліфікованих фахівців з наявних трудових ресурсів, оскільки в цей час компанія має у своєму розпорядженні достатній кадровий потенціал, який задовольняє ринковий попит на транспортні послуги. Разом з тим залізниця потребує керівників, які орієнтуються в ринковій економіці та здатні

забезпечити ефективну роботу підприємства. Цього можна досягти в тому числі і за рахунок зміни системи найму персоналу шляхом впровадження конкурсів на заміщення вакансій і тестування претендентів, а також за рахунок здійснення усередині корпоративного навчання.

Для забезпечення потреб підприємств галузі у кваліфікованих робітниках протягом 2011 року підготовлено 16888 робітників при плані 11627 робітників (145,2 %), в тому числі в технічних школах – 5857 (із них в процесі навчання проходили стажування на заводах-виробниках залізнично-будівельних машин: Словаччини – 17 машиністів ЗБМ, Фінляндії – 12, Австрії – 135), в професійно-технічних училищах – 343, в інших навчальних закладах – 2215, на виробництві – 8473 [9].

На виконання програм залізниць з удосконалення навчально-матеріальної бази та методичного забезпечення технічних шкіл на 2011-2014 роки у 2012 році проведена робота щодо покращення стану навчально-матеріальної бази технічних шкіл, методичного забезпечення навчального процесу, впровадження в навчальний процес комп'ютерних технологій та інноваційних методів навчання. Протягом року на розвиток навчально-матеріальної бази технічних шкіл було витрачено 8100,5 тис. грн, а саме: Артемівська – 309,4, Дніпропетровська – 64,0, Золотоніська – 174,0, Київська – 180,6, Краснолиманська – 4126,9, Лубенська – 779,0, Львівська – 242,5, Марганецька – 170,0, Одеська – 740,0, Харківська – 961,0, Ясинуватська – 353,1 [9].

За сприятливих обставин навчання персоналу виконує подвійну функцію - це найкраще використання трудових ресурсів та їх мотивація. По-перше, шляхом навчання удосконалити вміння і навички робітника, в яких зацікавлена компанія, що дасть змогу більш ефективно використовувати трудові ресурси. По-друге, шляхом створення у працівника відчуття майстерності у виконанні своєї роботи і визнання керівництвом його заслуг підвищується задоволеність працівника своєю роботою. Коли ж обставини складаються несприятливо, подібні результати можуть бути не досягнуті. Наприклад, у випадку коли спрямований на навчання працівник не бачить мети у своєму навчанні або навчання ним сприймається як покарання, а також має місце

невдоволення ним з боку керівництва чи навчання здається працівнику не відповідним його потребам.

Зокрема, переваги від навчання працівників можуть бути такі:

- більш високий рівень продуктивності праці і якості роботи;
- краща адаптованість до нових виробничих методів;
- менша необхідність жорсткого контролю;
- зниження виробничих аварій;
- більш високий рівень задоволеності роботою, що проявляється у скороченні плинності робочої сили.

При цьому необхідно оцінити ефективність навчання і виявити, чи досягнуті поставлені цілі.

Як і будь-який інший бізнес-процес, навчання може бути неефективним, якщо воно не було відповідним чином проконтрольовано. Якщо відсутній логічний систематичний підхід до навчання, воно може або дати великий обсяг непотрібних знань і умінь, або, навпаки, недодати необхідного. Після завершення курсу навчання тільки перевірка дієвості може показати, чи були досягнуті поставлені в ході навчання цілі, і тільки шляхом оцінки можна спробувати встановити співвідношення витрат і користі від навчання.

З урахуванням стратегії розвитку підприємства і потреби в навчанні розробляються перспективні і поточні річні плани навчання персоналу. В його основу закладаються принципи безперервності навчання кожного працівника протягом усієї його діяльності на підприємстві. Процес організації навчання починається з визначення потреби в навчанні, яке може здійснюватися на кількох рівнях.

Перший рівень – потреба підприємства в цілому. Ця потреба повинна бути проаналізована відповідним відділом навчання у відповідності до загальних цілей діяльності залізниці, кадрової політики підприємства та за участі лінійних керівників.

Другий рівень – потреба в навчанні структурного підрозділу. Ця потреба оптимально може бути визначена керівником цього підрозділу за участю спеціаліста з навчання. Тут необхідно провести додатковий аналіз: дослідити поточну ситуацію в підрозділі.

Третій рівень – рівень виконання робіт. Основна вимога – визначити всі функції і дії, які здійснюють співробітники в процесі реального виконання конкретної роботи з урахуванням специфіки господарств. Потреби в навчанні, пов'язані з виконанням виробничих обов'язків, повинні визначатися на основі заявок лінійних керівників і самих працівників шляхом опитування (анкетування), тестування співробітників.

На підприємстві такого рівня, як залізниця доцільно застосування системи безперервного навчання, у межах якого передбачаються такі основні види навчання персоналу:

1) навчання при прийманні на роботу з метою вивчення специфіки діяльності, тісно пов'язане з програмою адаптації співробітників. Початок навчання – відразу після оформлення документів про прийомання на роботу. Тривалість навчання – від одного до двох тижнів. Успішне завершення первинного навчання забезпечує допуск до роботи на конкретній посаді;

2) щорічне навчання керівників і фахівців з метою ознайомлення їх з новими технологіями, ефективними прийомами управління та аналізу, інноваціями у сфері транспортного виробництва. Тривалість такого навчання, як правило, кілька днів;

3) підвищення кваліфікації, яке посідає особливе місце в навчанні персоналу підприємства як основний спосіб забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки та економіки. Згідно з проведеними дослідженнями, отримані знання застарівають наполовину кожні п'ять років, якщо працівник не займається самоосвітою і не підвищує рівень кваліфікації. При цьому підвищення кваліфікації ефективно, тому що в її межах здійснюється цільова спрямованість навчання на вузькому колі модулів для спеціалістів і керівників.

Шляхом розрахунку витрат на навчання і зіставлення їх з фінансовими вигодами для компанії від роботи навченого співробітника перевірка дієвості навчання може бути розширена до його оцінки. При цьому простота і точність оцінки можуть змінюватись. Витрати на навчання з відривом від основної роботи набагато легше оцінити, ніж витрати на навчання без відриву від виробництва.

Знайти кваліфікованих працівників, у тому числі на високі позиції на підприємстві, стає все складніше. Втрачені можливості і час, високі витрати на пошук і адаптацію нового персоналу – все це повинно стимулювати керівництво залізниці створювати систему розвитку кадрового потенціалу. Це складний системний процес, який потребує ретельної підготовки.

Основні можливості, які надає система організації розвитку кадрового потенціалу, можна класифікувати таким чином:

- є внутрішнім джерелом кандидатів на ключові позиції;
- дає змогу утримувати потенційно талановитих співробітників;
- дає можливість підготувати співробітників до виконання в майбутньому складних завдань;
- прискорює розвиток потенційних виробничих можливостей співробітників;
- надає персоналу нові можливості для кар'єрного зростання;
- знижує витрати, тому розвиток співробітників всередині компанії – процес, що потребує менших інвестицій, ніж прийняття та адаптація нових співробітників, що можливо здійснювати через систему корпоративного навчання.

Для цього важливо впроваджувати нові методи управління і господарювання, активізувати людські ресурси, для того щоб здібності співробітників розкрилися повніше і були використані з більшою користю й ефективністю. При управлінні інноваційним розвитком кадрового потенціалу залізниці як об'єкти вдосконалення кадрового потенціалу починають виступати компетенція і мобільність персоналу. Науково-технічна озброєність працівників, що швидко зростає, приводить в дію все більший відсоток дорогих виробничих засобів, переносючи їх вартість на створюваний продукт. Вагомість відповідальної поведінки працівника, що залежить від рівня його кваліфікації й інтелекту, емоційної зрілості і психічного стану, зростає при цьому в кілька разів. Функціонування і розвиток підприємства залежить від особистих якостей робітників, спеціалістів та керівників різних рівнів, від їх компетенції, чесності, порядності, відданості загальним інтересам. Інноваційні виробничі господарські процеси прискорюють процес

відтворення знань, отже, збільшують коефіцієнт їх передачі, який найближчим часом буде зростати. Це пояснюється тим, що економіка підійшла до такого рубежу, коли її розвиток в цілому і розвиток окремих компаній безпосередньо залежить від прискорення науково-технічного прогресу. Для реалізації цього прискорення необхідні відповідним чином підготовлені кадри: робітники, спеціалісти, керівники, здатні гнучко реагувати на швидко змінювані потреби продуктивних сил транспорту. Тому вся система їх підготовки повинна піднятися на якісно новий рівень. Таким чином, можливості, створювані НТП, у кінцевому підсумку є лише потенціальними, їх реалізація залежить від багатьох факторів, але визначальними серед них слід вважати саме соціальні, особистісні фактори, які передбачають більш високі вимоги до працівників компанії.

Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку. Тому в межах інноваційного розвитку кадрового потенціалу залізниці у зв'язку з наявними суперечностями між системою підготовки робочих кадрів та чинним транспортним виробництвом виникає необхідність розгляду питання про те, яким конкретним вимогам повинен відповідати кваліфікований робітник і компетентний фахівець в сучасних умовах господарювання.

Практика підтверджує, що людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Тому, прогножуючи економічне зростання, слід враховувати стан кадрового потенціалу. При цьому необхідна переорієнтація підприємства на розширене відтворення кадрового потенціалу на додаток до простого відтворення кадрового резерву для ротації, що пов'язано з підвищенням вимог до ініціативності, підприємливості, а також здібностей пошуку нових рішень в складних умовах.

Забезпечення розвитку кадрового потенціалу та мотивації персоналу дасть змогу підприємству підвищити продуктивність праці працівників залізничного транспорту загального користування і, як наслідок, забезпечити адекватний рівень оплати праці працівників компанії. Впровадження всіх перерахованих пропозицій перспективне. Їх реалізація буде сприяти значному прискоренню розвитку кадрового потенціалу залізниці.

Список використаних джерел

1. Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст]: навч. посібник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
2. Кулагин, Н.Н. Нормирование труда на железнодорожном транспорте [Текст] / Н.Н. Кулагин. – М.: Транспорт, 1979. – 311 с.
3. Беленький, М.Н. Экономика железнодорожного транспорта [Текст] / М.Н. Беленький. – М.: Транспорт, 1985. – 438 с.
4. Бронштейн, М. Управление командами для чайников [Текст] / М. Бронштейн. – М.: Вильямс, 2004. – 320 с.
5. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
6. Чепурина, І. Стимулювання працівників підприємства [Текст] / І. Чепурина // Діло. – 2003. - №25. – С. 15-19.
7. Саруханов, Є. Як готувати кадри для підприємств [Текст] / Є. Саруханов, С. Сотникова // Проблеми теорії й практики управління. – 2004. – № 4.
8. Саруханов, Є. Маркетинг персоналу на підприємстві [Текст] / Є. Саруханов, С. Сотникова // Проблеми теорії й практики управління. – 2006. – № 1.
9. Манченко, С. Немотивированный сотрудник – обуза для предприятия [Текст] / С. Манченко // Генеральный директор. – 2005. – №7. – С. 9.

Дейнека О.Г., д-р екон. наук, професор, Українська державна академія залізничного транспорту.
Вичисенко Ірина Сергіївна, магістрант. E-mail: irina_vychisenko@mail.ru.

Vychysenko Iryna, Master's Student. E-mail: irina_vychisenko@mail.ru.