

на 1999-2000 роки // Охорона праці, 1999 - №10, с.56

5. Крот В.І., Новикова О.Ф., Логачова Л.М. та ін.. Методичні рекомендації щодо розробки розділу з охорони праці та здоров'я колективного договору (угоди трудового договору) – Донецьк: ІЕП НАН України, 1997 – с. 86

6. Мартякова Е. Реформирование экономического механизма управления охраной труда в Украине // Охрана труда – 1998, №6 – с.9-12

7. Новикова О.Ф. Условия жизнедеятельности и активная социальная политика- Киев: Наукова думка, 1991 – с.145

8. Статистичний збірник «Транспорт та зв'язок за 2007 рік», 2008, с.23

9. Фінагіна О.В. Ринкова трансформація в регіоні. Особливості розвитку та діагностування: Монографія / НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005.- 228с.

10. Позднякова Л.А. Моделирование социальной транспортной системы.- Харьков: Бизнес – Информ, 1998 - №23-24- 54-59 с.

11. Лукьянченко Н.Д., Бунтовская Л.Л. Мотивация персонала : Учебное пособие. – Донецк, ДонНУ, 2004.- 324

*Рецензент к.е.н., доцент ДНУЗТ Гмуль А.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658.012.32

НОВА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Корольова Н.М., здобувач (УкрДАЗТ)

Розглянуто проблему підготовки персоналу в сучасних умовах. Встановлено основні вимоги до нової системи підготовки персоналу в умовах інноваційного розвитку залізничного транспорту.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток залізничного транспорту стримується негативними явищами, які носять загальноекономічний характер та призвели до зменшення обсягів перевезень, доходів та інших показників. Так за 2008 р. перевезення вантажів порівняно з 2007 р. зменшилися на 3%, а перевезення пасажирів – на 3,9 %, що призвело до отримання збитків у сумі 0,8 млрд. грн. Такі обставини не дають можливість покращити інноваційний розвиток залізничного транспорту, поглиблювати його зацікавленість в розвитку персоналу, здібності якого знаходяться в основі інноваційної діяльності підприємств. Проте постійне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, виховування корпоративного духу та укріплення організаційної культури знаходяться в основі подальшого зміцнення позицій залізничного транспорту, особливо в посткризовий період.

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Серед робіт, які внесли внесок у розробку наукових основ ефективного управління персоналом слід відзначити дослідження таких науковців: Базарова Т. Ю. [1], Данюка В. М. [2], Лукашевич В. В. [3], Іванова С., Кримова О., Ярних В. [4], Кібанова А. Я. [5], Крамаренко В. І. [6], Маслова В.С. [7], Михайлової А. М. [8], Шмідта В. Р. [9] та ін. Їх праці стосуються історії розвитку підходів та методів оцінки персоналу, узагальненню результатів теоретичних досліджень і практичного досвіду в області управління персоналом підприємств різних форм власності, розкриттю специфіки управління персоналом в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, плануванню чисельності персоналу, його атестації, формуванню кадрового резерву та ін.

Сучасний стан залізничного транспорту та

проблеми з якими він стикається на шляху ефективного функціонування викликає об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних засад створення дієвої системи управління персоналом з урахуванням особливості залізничного транспорту. Тому *метою даної статті* є встановлення основних вимог до нової системи підготовки персоналу в умовах інноваційного розвитку залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній літературі немає єдиної точки зору з приводу сутності управління персоналом, але можна визначити декілька підходів [10, С.12 -14; 11, С.36]:

1) інституційний підхід, який розглядає управління персоналом як різну діяльність суб'єктів, яка спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних задач по найбільш ефективному використанню зайнятих на підприємстві робітників;

2) функціональний підхід, що базується на відокремленні функцій управління персоналом, його функцій та задач функціонування в рамках підприємства та показує, які дії, процеси воно повинно здійснити для того щоб досягти цих цілей;

3) організаційний підхід, який розглядається як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства;

4) підхід, що визначає систему управління як єдність суб'єкта та об'єкту управління, яка досягається в результаті не тільки саморегулювання в складних соціальних системах, але й цілеспрямованого впливу об'єкту управління на суб'єкт.

Виходячи з цього можна підходити до управління персоналом як до системи, між об'єктом та суб'єктом управління якої існують організаційні та управлінські відносини.

Отже, системний підхід в останній час знаходиться в основі цілісного та комплексного підходу до управління персоналом підприємства. Його застосування дає можливість менеджерам розкрити внутрішню побудову системи управління персоналом як цілісної системи, яка складається з підсистем. Її особливістю є узгодженість економічних (спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування, використання та розвитку людських ресурсів та виражаються в збільшенні прибутку, конкурентоспроможності підприємства) та соціальних цілей (орієнтовані на задоволення соціальних потреб робітників, забезпечення зайнятості, професійне навчання та підвищення кваліфікації, правову захищеність, здоровий моральний клімат, стимулювання творчості,

самореалізацію та ін.).

В розвинутих країнах робоча сила все більше трансформується в капітал, так як збільшуються витрати на освіту, збільшується освітній цикл, який забезпечує необхідну кваліфікацію праці. Підвищення якості освіти, підготовки та перепідготовки персоналу стає головним фактором в проблемі управління в загалі та в проблемі інноваційного розвитку зокрема.

Різноманітність та складність завдань, які виникають в процесі розробки, впровадження та управління інноваційною діяльністю на підприємстві, пред'являють підвищені вимоги до рівня спеціальних знань та вмінь робітників. Підготовка персоналу в області інноваційної діяльності - це діяльність адміністрації підприємства по забезпеченню готовності персоналу виконувати роботи у відповідності з вимогами інноваційного розвитку залізничного транспорту. При цьому підготовка персоналу повинна відбуватися на основі принципів: загальності (підготовка охоплює усі рівні персоналу підприємства –від вищого керівництва до робітника); обов'язковості (навчання та підвищення кваліфікації в області інноваційної діяльності є службовим обов'язком кожного робітника підприємства); безперервності (навчання та підвищення кваліфікації робітника розглядається як планомірний та безперервний процес, що спрямований на його професійне зростання); та ієрархічної послідовності (підготовка персоналу в області інноваційної діяльності починається з вищого рівня та навчання наступного відбувається тільки після підготовки вищого рівня). Таким чином, персонал, для того щоб відповідати вимогам, які зростають, повинен відчувати необхідність регулярного навчання; колектив - усвідомлювати необхідність командного або групового управління при активній участі усього персоналу, а не тільки керівництва; підприємство – усвідомлювати вирішальну роль кожного робітника та необхідність розвитку його потенціалу; система – бути адаптивною, ефективною та розвиватися.

Як зазначає Макарова І. К. [12], сучасний підхід до управління людськими ресурсами полягає в інтеграції всіх функцій, які орієнтуються на людський фактор. Отже раніш існуючі функції, які були розподілені за службами підприємств, сьогодні інтегруються та виконують аналітичні, управлінські, освітні, інформаційні задачі, замість виконуючих та облікових. Серед їх переліку необхідно відзначити:

- прогнозування, перспективне та поточне планування потреби у персоналі, маркетинг персоналу;
- організацію процесу професійної, соціальної та психологічної адаптації та орієнтації;
- аналіз та проектування робочих місць, робочого часу та умов праці;

- оцінку результативності праці та проведення атестації робітників;
 - розробку та реалізацію програми корпоративного розвитку персоналу;
 - діагностику та вирішення конфліктів та трудових суперечок;
 - сприяння покращенню психологічного клімату в колективі, управління організаційною культурою;
 - розробку соціальних програм та ін.
- На думку Власишиної К.Г. [13], цілі системи управління розвитком персоналу повинні відображати групові та особові цілі (табл.1).

Таблиця 1

Структура цілей та задач розвитку персоналу

Цілі розвитку	Задачі	Особа	Група
Стратегічні	Покращення адаптаційних можливостей та розвиток інноваційних якостей	Поглиблення та розширення персональної безпеки та стабільності. Розвиток потенціалу особи	Розвиток кадрового потенціалу, команди як аспекту групового управління
Оперативні та тактичні	Удосконалення професійних знань і здібностей. Традиційна робота з персоналом, навчання	Орієнтація персоналу на професійну кар'єру в організації. Розвиток творчого потенціалу особи	Розвиток персоналу відповідно змінам організації (організаційний розвиток персоналу)

Таким чином, управління персоналом сьогодні здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих функцій, які тісно пов'язані та створюють цілісну функціональну систему, яка визначає структуру управління персоналом на підприємстві (рис. 1).



Рисунок 1 - Система управління персоналом та її підсистеми

Особливе місце серед факторів, що впливають на систему управління персоналом, займає організаційна культура, яка сьогодні стає новим ресурсом розвитку підприємства та яка розуміється як стійка унікальна система, що передається її новим членам як правильна, створює загальний контекст усього, що відбувається на підприємстві та включає: явно виражені, укоріненні цінності, а також накопичені традиції, правила здійснення діяльності та загальні рамки поведінки робітників [14]. Отже чим сильніша культура організації, тим менше менеджеру необхідно приділяти уваги розвитку формальних правил та положень для управління поведінкою робітника.

Сьогодні підприємства залізничного транспорту стали перед комплексною проблемою підготовки персоналу, яка полягає в виборі нових методів та методик підготовки, які спроможні забезпечити суттєве зростання ефективності інноваційної діяльності та продуктивності праці. Такі особливості системи підготовки персоналу як невідокремлення від виробничої підсистеми та її ускладнення у зв'язку зі зростанням складності призводять до постійної потреби зміни рівня підготовки персоналу. Так на залізничному транспорті у систему підготовки персоналу повинні бути закладені такі принципи, як

концентрація на сильних сторонах спеціалістів, розвиток здібностей робітників, розширення компетентності в суміжних областях знань.

Функціональне значення даної системи полягає в тому, щоб сприяти перетворенню вихідних показників відповідних характеристик окремого робітника у необхідний стан компетенцій, які потрібні інноваційному процесу на залізницях. Результати функціонування системи підготовки персоналу визначаються мірою впливу, який вона здійснює на ефективність діяльності підприємства та продуктивність робітників.

Новою функцією в управлінні сучасним підприємством є управління компетенціями, яке включає такі складові:

1) відбір персоналу (визначення факторів, що оцінюють рівень відповідності персоналу кваліфікаційним вимогам та дозволяють встановити необхідність навчання, виявляє недолік професійних знань або навиків, які стримують досягнення вимог або стандартів виконання роботи, що встановлені на підприємстві);

2) процес підготовки персоналу, який розглядається як процес поповнення професійного досвіду новими знаннями, що відносяться до навичок, вмінь, компонентам психологічного досвіду, та як якісна зміна професійних здібностей в структурі досвіду робітника, спроможність виконувати більш складні трудові функції, що пов'язані з інноваційною діяльністю. Методи підготовки дозволяють підвищити відповідність якостей робітника вимогам робочого місця, забезпечують розвиток робітника та більш ефективне використання його потенціалу. Розширюються знання, підвищується задоволеність працею, забезпечується просування по службі, задовольняються потреби підприємства в персоналі за рахунок внутрішнього ринку праці. Крім того створюється єдиний корпоративний дух, дух команди, який дозволяє комплексно підходити до вирішення проблем інноваційного розвитку та створює впевненість у необхідності такої діяльності для підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту та соціальної захищеності персоналу.

3) атестаційна оцінка визначає результати навчання, проводить оцінку особових якостей персоналу, якості праці, професійної поведінки, результативності праці. За результатами оцінки визначаються шляхи підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства у цілому.

Висновки. Таким чином, сьогодні підприємства залізничного транспорту потребують нових підходів до управління персоналом. Особливо гостро постають питання: розвитку здібностей робітників стосовно здійснення інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом залізниць інших країн, перепідготовка персоналу у відповідності з вимогами міжнародних стандартів та систем

якості. Все це вимагає створення на рівні залізниць центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки, які б комплексно підходили до проблеми, яка розглядається. Крім того, сьогодні потрібно впровадження ефективного механізму індивідуалізованого управління персоналом підприємств, яка ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом та, як наслідок, ріст ефективності роботи підприємства. Отже необхідно враховувати той факт, що кожному працівнику необхідна об'єктивна оцінка його особистого внеску в діяльність організації, можливість персонального розвитку і підтримка з боку керівництва. В цій системі персоналом двадцять першого століття необхідно управляти як з позиції потреб групи, так і з позиції розуміння унікальних потреб і переваг кожного окремо взятого робітника.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ.- 2009. – 239 с.
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ Ред. В.М. Данюк.- К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
3. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – М. : КноРус, 2008. – 240 с.
4. Лучшие HR-решения / [А. Крымов, В. Ярных, С. Иванова, В. Кобзева и др.]. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
5. Управление персоналом организации: учебн. пособ./ А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 512с.
6. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми. – К.: Центр Навчальної Літератури, 2003. – 272 с.
7. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия: учебн. пособ./ Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова.-М.:ИНФРА-М, 2002.-312с.
8. Михайлова А.Н. Управление развитием персонала наукоемких производств в условиях организационных изменений: Дис. канд. экон. наук /Моск. гос. ин-т электронной техники, Техн. ун-т. – М., 2002 – 216 с.
9. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала: Учебно-метод.пособие – М. : Речь., 2008. – 160 с.
10. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций. - М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. – 208с.
11. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики.//Управление персоналом. – 2001. - №7. – С.34-39.

12. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR менеджмента. - М.: Дело, 2007. - 232 с.

13. Управление развитием кадрового потенциала организации / В.И. Поповский, К.Г.

Власишина // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2007. — 10, N 2. — С. 36-41.

14. Зябриков В. В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. - 2008. - № 4: Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22274>

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 65.012.32:656

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

Мартишевська Г.В., аспірантка (ДНУЗТ)

Готовність і здатність працівників вчитися, розвиватися характеризує рівень трудового потенціалу підприємства. Найважчий трудовий потенціал визначає межі економічного розвитку компанії в майбутньому. Саме тому в даній статті робиться акцент на управлінні розвитком трудового потенціалу працівників підприємства як основного джерела його зростання.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковим чи практичними завданнями. Пріоритетне завдання розвитку організації в умовах ринку полягає в забезпеченні можливості досягнення необхідної переваги найефективнішими засобами, навіть в умовах монополності залізничного транспорту. При цьому конкуруючі транспортні організації можуть володіти схожими матеріальними і фінансовими ресурсами, і лише персонал підприємства є «унікальним ресурсом», ефективне використання якого і стає ключовим чинником розвитку.

Готовність і здатність працівників вчитися, розвиватися характеризує рівень трудового потенціалу підприємства. Тому представляється, що в управлінні персоналом підприємства доцільно зробити акцент саме на управлінні розвитком трудового потенціалу працівників як основного джерела зростання.

Можливість розвитку трудового потенціалу персоналу залежить від складу і якості професійної підготовки всіх працівників, від

існуючої системи мотивації, організаційної структури і організації використання трудового потенціалу кожного працівника в робочому процесі. В ХХІ столітті постійно змінюються і розширюються вимоги до професійної підготовки працівників, їх навичок і умінь, виникає необхідність підготовки персоналу до роботи в обстановці, що ускладнюється, і майбутніх змінах.

В цій ситуації особливо актуальність набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій по розвитку саме трудового потенціалу персоналу. Рішення цього питання можливе шляхом створення і розвитку системи корпоративного навчання на базі єдиної концепції і методології для підприємств залізничного транспорту в рамках його ідеології і стратегії розвитку. Це дозволить збудувати ефективні навчальні програми з урахуванням наявного і бажаного рівня трудового потенціалу працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Питанням дослідження трудового потенціалу, людського капіталу, людського