

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Гребенюк Г.М., асистент (ДНУЗТ ім. акад. В.Лазаряна)*

*В статті розкрито особливості формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. За рахунок визначення системи принципів (базових, специфічних та управлінських), використання комплексного підходу до підбору кадрів, визначення вимог до кадрів (корпоративні, професійні компетенції, результативність та досвід, потенціал до розвитку) та запропонованих методів оцінювання претендентів удосконалено систему формування трудового потенціалу.*

**Ключові слова:** *трудова потенція, підприємства залізничного транспорту, підбір та відбір кадрів, система формування трудового потенціалу.*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Гребенюк Г.М., асистент (ДНУЖТ ім. акад. В.Лазаряна)*

*В статье раскрыты особенности формирования трудового потенциала предприятий железнодорожного транспорта. Усовершенствована система формирования трудового потенциала за счет определения системы принципов (базовых, специфических и управленческого), использования комплексного подхода к подбору кадров, определения требований к кадрам (корпоративные, профессиональные компетенции, результативность и опыт, потенциал к развитию) и предложенных методов оценки претендентов.*

**Ключевые слова:** *трудова потенція, підприємства залізничного транспорту, підбір та відбір кадрів, система формування трудового потенціалу.*

## PERFECTION OF THE SYSTEM OF FORMATION OF LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Hrebeniuk H., assistant (Dnipropetrovsk national university of railway transport named after academician V. Lazaryan)*

*The article reveals the peculiarities of the formation of labor potential of enterprises of railway transport. So the main difficulties of the formation of labor potential is the lack of an established mechanism for selecting candidates for vacant positions; Lack of well-defined requirements for candidates; Lack of connection of the goals of selection, selection and recruitment of personnel with the tasks and goals of the enterprise at a certain period of its development; A shortage of staff capable of qualified selection, selection and recruitment of personnel.*

*Providing quality recruitment and assessment of competencies range of candidates is not possible without creating an objective system of formation of labor potential of rail transport, including JSC "UZ" which, in our opinion, is a set of principles, approaches, methods and technologies selection Personnel, selection criteria, approaches to assessing the competencies of applicants. The system of labor potential formation will form a strong working potential of the company and its talent pool will facilitate the inflow of the most competent and qualified.*

*The system of principles of formation of competitive labor potential of rail transport, which include: a group of basic principles (fundamental) character specific group of princes and group management principles.*

*Determined that the selection of personnel management staff as well as professionals, employees, workers must hold the Commission for recruitment. The stages of selection and selection of personnel are revealed, the system of uniform requirements to the applicants is offered. The basic methods of conducting selection and evaluation of applicants are determined.*

**Keywords:** *labor potential, railway transport enterprises, selection and selection of personnel, system of formation of labor potential.*

**Постановка проблеми.** Одним із ключових етапів процесу управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є його формування, що базується на визначенні вимог до трудового потенціалу, системах планування, підбору, відбору та професійної адаптації кадрів.

На залізничному транспорті, від самого початку створення Державної адміністрації залізничного транспорту, основним завданням кадрової роботи було формування апарату Укрзалізниці та проведення державної кадрової політики на залізницях України в аспекті укомплектування галузі висококваліфікованими працівниками, зміцнення дисципліни і порядку [1]. Таку діяльність здійснювало Головне управління кадрової, соціальної політики та навчальних закладів Укрзалізниці. В умовах реформування галузі та створення ПАТ «Українська залізниця» Головне управління кадрової, соціальної політики та навчальних закладів Укрзалізниці було реорганізоване в Департамент управління персоналом та соціальної політики ПАТ «Укрзаліниця».

Кадровий резерв ПАТ «Укрзаліниця» формується на підставі

нормативних документів, які під час реформування не змінювались. Для виявлення потенційних претендентів по регіональним філіям ПАТ «Укрзаліниця» проводить форуми під гаслом «Залізничні агенти змін», що дозволяє виявити не лише талановитих лідерів, а і напрацювати низку ідей та проектів, які можуть бути реалізовані на ПАТ «Укрзаліниця». Основними джерелами пошуку працівників та формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є: проект «Внутрішній ринок праці»; база даних на людей, які знаходяться в стадії пошуку роботи та звертаються до підприємства; міжнародні HR портали для пошуку персоналу [rabota.ua](http://rabota.ua) та [hh.ua](http://hh.ua), офіційний сайт ПАТ «Укрзаліниця» ([www.uz.gov.ua](http://www.uz.gov.ua)) та сайти його філій, підприємств залізничного транспорту; зв'язок з профільними навчальними закладами; державна служба зайнятості [2, 3]. На сьогодні відбір на посади керівного складу та включення до кадрового резерву здійснюється Комісією Укрзалізниці з розгляду на питань оптимізації структури, системи управління персоналом та соціальної політики, мотивації до праці.

Однак, сучасна система формування трудового потенціалу підприємств

залізничного транспорту має ряд недоліків та потребує удосконалення. Так, основними проблемами системи формування трудового потенціалу є відсутність налагодженого механізму відбору кандидатів на вакантні посади; відсутність в чітко сформованих вимог до кандидатів; відсутність зв'язку цілей підбору, відбору і найму персоналу з завданнями і цілями підприємства на певному періоді її розвитку; недолік штату фахівців, здатних кваліфіковано провести підбір, відбір і наймання персоналу.

Формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту необхідно здійснювати на основі впровадження науково-обґрунтованих методів підбору висококваліфікованих працівників. Специфікою професійного відбору кадрів на залізничному транспорті має бути спектр потенційних можливостей та характеристик працівника і тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей. Підбір персоналу в умовах ПАТ «Укрзалізниця» повинен бути процесом оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблемам формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, підбору та відбору кадрів присвячено багато робіт провідних вчених серед яких: Волобуєв М., Головкова Л.С., Дикань В.Л., Калініченко Л.Л., Компанієць В.В., Кузнецова Н.В., Семеняк М.М., Чорна М.В., Білоножко М.М. [4-11]. Однак реформування залізничного транспорту, створення ПАТ «Українська залізниця», формування виробничо-інтегрованих структур за видами діяльності, централізації функцій управління, формування єдиного інформаційного

середовища обумовлюють необхідність удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Метою статті** є удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення якісного підбору кадрів та оцінку професійних якостей кола претендентів неможливо без створення об'єктивної системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, в тому числі і ПАТ «Укрзалізниця», яка, на нашу думку, представляє собою сукупність принципів, підходів, методів та технологій відбору кадрів, критеріїв відбору, підходів до оцінки компетенцій претендентів. Така система формування трудового потенціалу дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства та його кадровий резерв, сприятиме припливу найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів.

В теорії та практиці управління персоналом, HR-менеджменту формування трудового потенціалу підприємства зводиться до підбору та відбору персоналу. Дослідження наукової літератури дозволили виділити системний та процесний підходи до підбору та відбору персоналу.

Відповідно до системного підходу підбір персоналу розглядається як відкрита система, яка складається з певних, взаємопов'язаних елементів. До цієї системи з навколишнього середовища надходять необхідні за обсягом і структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються у персонал [11].

Використання системного підходу до підбору персоналу дозволяє підбір персоналу розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення

проблем у разі невідповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку підприємства. Системний підхід доцільно використовувати при створенні нового трудового потенціалу підприємства.

Підбір персоналу з позиції процесного підходу дозволяє трактувати його як процес, який здійснюється шляхом реалізації певних послідовних етапів. Дослідження работ М.В. Чорної, М.М. Білоножко, Н.В. Кузнецової, М.Волобуєва [4, 9, 11] дозволило виділити наступні етапи: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу; визначення методів пошуку кандидатів та їх залучення; комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата; вибір кращого кандидата; пропозиція роботи; затвердження на посаді. Процесний підхід дає можливість проводити етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних стадіях роботи з метою скорочення термінів і підвищення якості підбору, враховуючи галузеву специфіку підприємства.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та трудовий потенціал працівника передбачає професійне зростання, кар'єрний ріст, що викликає необхідність постійного доукомплектування персоналу, зміни кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу підприємств відповідно до стратегії розвитку підприємства та робить процес формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту безперервним.

Комплексне вирішення завдань формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту за якісними властивостями та структурою персоналу, враховуючи специфіку діяльності підприємств залізничного

транспорту та корегування кількісних та якісних характеристик раніше сформованого потенціалу відповідно до нових вимог пропонуємо здійснювати на основі використання комплексного підходу до відбору та підбору персоналу, який поєднує в собі елементи системного та процесного підходів.

Реформування залізничного транспорту направлено на формування виробничо-інтегрованих структур за видами діяльності, що передбачає централізацію функцій управління. Забезпечення ПАТ «Українська залізниця» та підприємств залізничного транспорту трудовим потенціалом високого рівня, формування кадрового резерву, в тому числі і управлінців, обумовлює необхідність створення єдиної системи формування трудового потенціалу (рис. 1).

Основними джерелами формування трудового потенціалу є внутрішній ринок праці, представницький резерв кандидатів, професійні навчальні заклади, служба зайнятості та зовнішній ринок праці. Одним із способів залучення нових кандидатів також є і прелімінаринг.

В формуванні конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід керуватися системою принципів, до якої пропонуємо віднести: принципи базового (фундаментального) характеру, специфічні принципи та управлінські принципи (рис. 2).

Група базових принципів відносяться до принципів системи управління підприємства в цілому та відображає взаємозв'язок, цілісність та єдність всіх компонентів трудового потенціалу в загальній системі управління формуванням і розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Використання зазначеної групи принципів характерно для всіх підприємств залізничного транспорту.





Рис. 2 - Система принципів формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (сформовано автором)

Група специфічних принципів визначає умови формування та розвитку трудового потенціалу кожного підприємства залізничного транспорту, його компонентів, характерні для культури, традицій, вимог та цінностей, що склалися на підприємстві.

Управлінські принципи визначають умови, порядок та правила формування кадрового резерву та керівного складу підприємств залізничного транспорту.

Формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі запропонованої системи принципів дозволить створити потенціал високого рівня, врахувати особливості трудового потенціалу різних рівнів (потенціал підприємства, колективу, працівника та особливості управлінського трудового потенціалу).

Організаційними структурами, на які покладено функції формування та управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є Департамент управління персоналом та соціальної політики та кадрові служби філій та підприємств залізничного транспорту, що входять до ПАТ «Українська залізниця». До завдань Департаменту управління

персоналом та соціальної політики пропонуємо віднести і формування кадрового резерву, відбір управлінців вищого та середнього рівнів. Кадрові служби підприємств залізничного транспорту займатимуться формуванням трудового потенціалу шляхом відбору працівників необхідної кваліфікації та управлінців нижніх рівнів.

Відбір персоналу як керівного складу, так і спеціалістів, працівників, робітників повинна проводити Комісія з питань підбору кадрів. До складу такої комісії з питань підбору кадрів на ключові посади в ПАТ «Українська залізниця» та вищі керівні посади підприємств залізничного транспорту повинно входити сім осіб, серед яких керівник ПАТ «Українська залізниця», директор департаменту управління персоналу та соціальної політики, провідні спеціалісти, фахівці ПАТ «Українська залізниця», підприємств залізничного транспорту напрямку діяльності на яку претендує кандидат та психолог.

Комісія по підбору кадрів на підприємства залізничного транспорту повинна налічувати п'ять осіб та включати керівництво підприємства, підрозділу,

працівника кадрової служби, провідних спеціалістів сфери діяльності на яку претендує кандидат та психолога.

Сьогодні одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту є визначення потенційних можливостей працівника, створення сприятливого морально-психологічного клімату. Саме тому трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту, колектив слід формувати враховуючи психологічну сумісність працівників. Залучення до комісії з питань підбору кадрів психолога дозволить оцінити, визначити особистісну поведінку претендента, його розумові можливості.

Першим етапом в формуванні трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту полягає в плануванні кількісних та якісних потреб в трудових ресурсах. Коли на підприємствах в результаті кадрового просування, змін в стратегії розвитку, управлінні персоналом виникає потреба в працівниках певної професії та кваліфікації кадровою службою здійснюється робота з планування потреб в персоналі.

Наступним етапом формування трудового потенціалу є визначення основних вимог до претендентів та критеріїв їх відбору.

З метою забезпечення підприємств залізничного транспорту конкурентоспроможним трудовим потенціалом, висококваліфікованими спеціалістами, проведення об'єктивної оцінки порівняння професійних якостей працівників та претендентів пропонуємо застосовувати систему єдиних вимог. Дана система включає наступні блоки вимог:

- корпоративні компетенції – це набір корпоративних вимог до ділових та управлінських якостей працівника в залежності від рівня посади (компетентність, клієнтоорієнтованість, корпоративність та відповідальність, якості

та безпека, креативність та інноваційність, лідерство);

- професійні компетенції – сукупність спеціальних фахових знань та навиків, необхідних працівникам для виконання професійних функцій;

- результативність та досвід роботи – сукупність параметрів, які визначають рівень успішності працівника в досягненні робочих цілей та завдань, професійний та управлінський досвід;

- потенціал до розвитку – сукупність параметрів, які прогнозують успішність професійного та кар'єрного зростання, зокрема, морально-етичні якості, здатність до навчання та розвитку, бажання кар'єрного зростання та ін.

Прийом на роботу відбувається після визначення потреб підприємства в нових кадрах та встановлення вимог до них. Спеціалісти кадрової служби визначають критерії відбору відповідно до посади, джерела та способи формування трудового потенціалу.

Етап підбору та відбору пропонуємо здійснювати в декілька кроків та почати з аналізу списку претендентів з точки зору їх відповідності вимогам на основі отриманих резюме. Наступним кроком в підборі кадрів слід обрати тестування на професійну придатність та перевірку здібностей. Даний метод дозволяє оцінити сучасний стан претендентів з урахуванням особливостей майбутньої посади.

Після отримання результатів тестування необхідно провести інтерв'ю. зазначений метод в вітчизняній практиці майже не використовується, однак бесіда комісії з питань підбору кадрів з претендентом дозволить оцінити професійно важливі якості, психологічну сумісність. На ряду з тестуванням та інтерв'ю доцільно застосовувати і такі креативні методи підбору, як коучинг, метод CASE-інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями. Ці методи дозволять оцінити можливості та прихований потенціал претендентів.

Після оцінювання претендентів та визначення їх відповідності посаді, відбору кращого претендента комісією приймається остаточне рішення щодо прийняття претендента.

Таким чином, використання комплексного підходу дозволяє сформувати єдину систему формування трудового потенціалу ПАТ «Українська залізниця» та підприємств залізничного транспорту, яка надає можливість проводити підбір кадрів з необхідними якісними властивостями, одночасно або послідовно на різних стадіях роботи та дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

**Висновки.** За рахунок визначення системи принципів (базових, специфічних та управлінських), використання комплексного підходу до підбору кадрів, визначення вимог до кадрів (корпоративні, професійні компетенції, результативність та досвід, потенціал до розвитку) та запропонованих методів оцінювання претендентів удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Така система дозволяє формувати трудовий потенціал з необхідними якісними властивостями та структурою персоналу, забезпечити відбір висококваліфікованих спеціалістів з можливостями подальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80>.
2. Офіційний сайт ПАТ «Українська залізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/>
3. Новий механізм кадрового підбору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magistral-uz.com.ua/reformuvannja/novij-mehanizm-kadrovogo-pidboru.html>
4. Волобуев М. Методы поиска персонала / М.Волобуев // Менеджер по персоналу. – 2008. – №4. – С.40-45
5. Головкова Л.С. Развитие трудоресурсного потенциала железнодорожной отрасли в контексте корпоративизации / Л.С. Головкова // Сборник научных работ Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта им. ак.В. Лазаряна «Проблемы экономики Украины». – 2012. – Вып.4. – С.26-37
6. Дикань В.Л. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразований в системе управления отраслью) / В.Л. Дикань, Д.И. Бойко // Журнал «Бизнес информ» — 2010. — С. 48-50.
7. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л.Л. Калініченко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 382с.
8. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2009. — № 3. — С. 42—47.
9. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Из-во Дальневосточного университета, 2005. – 267с.
10. Семеняк М.М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту / М.М. Семеняк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. - №41. – С.125-130
11. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М. В. Чорна, М. М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 69-76.