

**УДК 330.322.2**Л. С. ГОЛОВКОВА<sup>1</sup><sup>1</sup> Каф. «Фінанси та банківська справа», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпропетровськ, Україна**РОЗВИТОК ТРУДОРЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ**

Анотація. Стаття присвячена визначенню та обґрунтуванню основних напрямів розвитку трудоворесурсного потенціалу залізничної галузі в контексті корпоративізації.

*Ключові слова:* трудоворесурсний потенціал, корпоративізація, трудові ресурси, залізнична галузь.

**Постановка проблеми**

Складність і суперечливість трансформацій ринкових відносин в Україні зумовлюють зростання значущості та важливості цілеспрямованого формування й розвитку трудоворесурсного потенціалу (ТРП) з метою забезпечення конкурентних переваг і підвищення ефективності залізничної галузі. Однією з головних генеруючих складових у процесі забезпечення реалізації моделі інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, регіонів, галузей та підприємств є трудові ресурси, людські ресурси, трудоворесурсний потенціал тощо. Так, удосконалення управління трудоворесурсним потенціалом потребує безперервного розвитку й нагромадження людського капіталу, повного й ефективного використання робочої сили на всіх рівнях господарювання.

**Аналіз останніх досліджень**

Слід зазначити, що питання щодо трудових ресурсів, робочої сили, зайнятості, людського та трудового потенціалів ґрунтовно досліджували такі українські й російські науковці, як: В. В. Авдєєв, Ю. І. Арсенєв, В. А. Бортник, Б. М. Генкін, Т. Ю. Давидова, М. І. Долішній, І. Ф. Зінов'єв, Ф. В. Зінов'єв, А. Я. Кибанов, Н. С. Краснокутська, В. М. Порожня, С. Г. Струмлінін, О. І. Цимбал, Т. В. Щекін та ін. Тому набирають актуальності подальші дослідження розвитку трудоворесурсного потенціалу в корпоративній проблематиці.

**Цілі статті:** визначення та обґрунтування основних напрямків розвитку трудоворесурсного потенціалу корпоративної структури залізнич-

ної галузі як основного фактору економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження**

Поняття трудоворесурсний потенціал корпоративної структури відповідно до останніх досліджень ми розглядаємо в контексті поняття «сукупний економічний потенціал корпорації». [1–3]. Виходячи із цього, трудоворесурсний потенціал – це потенційні можливості певної категорії робітників, спеціалістів, менеджерів та інших груп працівників певної корпорації, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до їх посадових обов'язків і поставлених перед підприємством стратегічних і тактичних цілей та завдань на певному етапі розвитку корпорації з метою гарантування її економічної безпеки. Так, трудоворесурсним потенціалом корпоративної структури є сукупні властивості цілісності якісних і кількісних характеристик та сукупність наявних і потенційних здатностей персоналу функціональних підрозділів, відокремлених фірм та корпорації загалом до праці, що дає змогу отримувати ефект синергії та бути джерелом розвитку й гарантування безпеки корпорації [4; 5].

Системний підхід до управління трудоворесурсним потенціалом корпоративної структури є основою розвитку як працівників, так і всієї корпоративної структури і її підрозділів зокрема. Розробка системи управління ТРП пов'язана з якістю професійної підготовки всіх працівників, рівнем розвитку й використання трудоворесурсного потенціалу кожної людини.

Так, розвиток персоналу включає зростання бажань і здатностей, а в кінцевому вигляді розвиток – це нарощування людиною потенціалу своїх можливостей, а не реальне поліпшення якості й рівня життя [6, с. 38]. Отже, існуюча система управління трудовим потенціалом залізничної галузі й кадрова політика повинні включати дві досить важливі складові

(підсистеми), які спрямовані як на розвиток необхідного рівня трудових ресурсів потенціалу, так і на його ефективне й повне використання на виробництві з метою підвищення якості життя всіх працівників промислового підприємства. Взаємозв'язок основних функцій управління трудовим потенціалом персоналу подано на рис. 1 [7, с. 9; 8, с. 81-94].

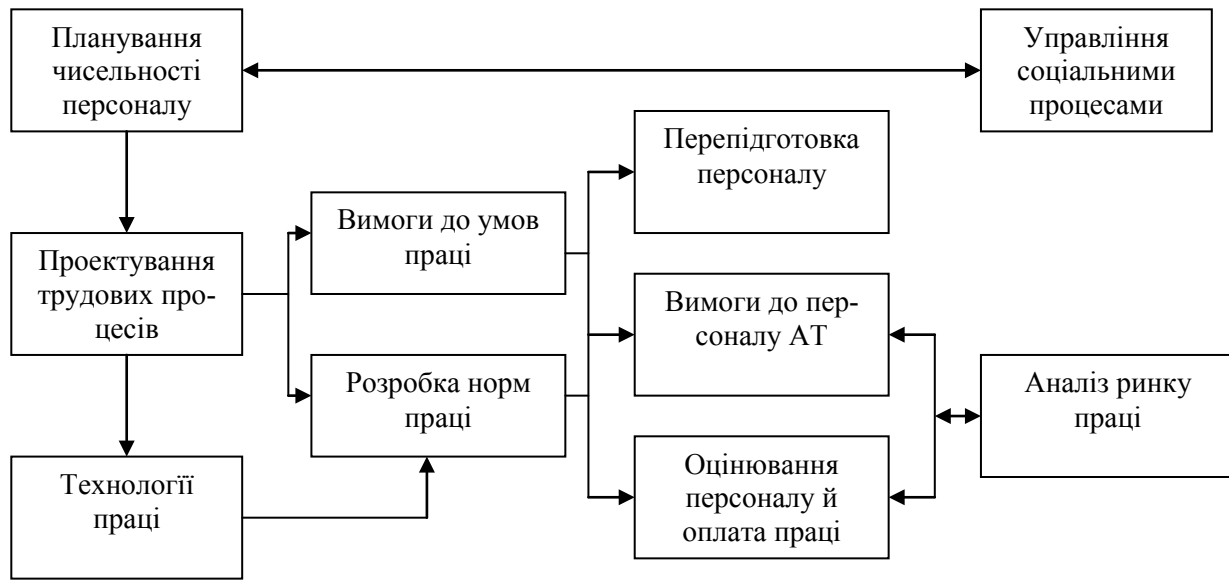


Рис. 1. Взаємозв'язок основних функцій управління трудовим потенціалом підприємств залізничної галузі

У сучасній системі управління акціонерним товариством (АТ) залізничної галузі, на наш погляд, повинні бути значно посилені такі важливі складові кадрової політики, як професійна орієнтація й відбір персоналу, навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу та інших працівників, розвиток їх компетенцій, розміщення й адаптація до умов сучасного ринку, оцінювання та стимулювання результатів праці й деякі інші стратегії, які становлять основу тактики та політики роботи корпорації та менеджерів з персоналом, що включають розвиток трудових ресурсів потенціалу працівників і підвищення ефективності його використання.

Слід розуміти, що, по-перше, у сучасних умовах корпоратизації та реструктуризації залізничної галузі трудовий потенціал перетворився на найважливіший фактор корпоративного, суспільного розвитку та економічної безпеки, що передбачає регулювання його залучення як в інтересах окремої особистості, так і в інтересах галузі, регіону та країни. Найважливішим суб'єктом такого регулювання є держава. По-друге, в умовах дефіциту в галузі

конкурентоспроможних трудових ресурсів уже недостатньо тільки аналізувати існуючі кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів потенціалу, необхідно створювати умови для його ефективного використання та розвитку. Це і є основні завдання гарантування економічної безпеки залізничної галузі з управління персоналом. Але на практиці управління діяльністю та розвитком персоналу в галузі ґрунтується на інтуїтивному підході менеджерів корпорації.

По-третє, теорію кадрової політики не можна відривати від процесів якісної зміни змісту й характеру трудової діяльності людини, рівня розвитку її трудових ресурсів потенціалу в ході практичної діяльності. Таким чином, слід спрямувати систему управління персоналом галузі на забезпечення найбільш повного використання й розвитку потенційних можливостей менеджерів та працівників, їх творчого підходу та професійних здібностей.

По-четверте, усі існуючі системи управління персоналом і підсистеми розвитку трудових ресурсів потенціалу працівників повинні бути адаптовані до змін, що відбуваються в економі-

ці галузі й країни. Так, реструктуризація й корпоратизація залізничної галузі, глобалізація, інтелектуалізація економіки й технологічні зрушення, що скорочують цикли виробництва й зумовлюють необхідність впровадження нових форм організації праці, потребують відповідних змін у системах загальної й професійної підготовки менеджерів та інших працівників, у розвитку спеціальної та управлінської компетенції персоналу різних категорій.

Основним об'єктом стратегічного управління, що значно впливає на його ефективність, є розвиток компетенції працівників. Так, компетенція – це відповідний потенціал персоналу, у контексті якого управління персоналом загалом

і трудовим потенціалом зокрема являє собою управління компетенцією, що включає три етапи: придбання, розвиток і стимулювання. На нашу думку, компетенцію варто розглядати як критерій оцінювання реалізації трудових потенціалів, який за рахунок цілеспрямованого формування, реалізації та розвитку окремих знань, навичок, особистісних якостей, а також їх сукупності в цілому дає змогу ефективно виконувати функціональну роль відповідно до стратегічних цілей корпорації. Так, у табл. 1 наведено перелік компетенцій, за рахунок яких може бути сформований набір компетенцій для функціональних посад менеджерів різних рівнів управління.

Таблиця 1

### Сутнісні характеристики компетенцій

Компетенції	Характеристика компетенцій
Ініціативна поведінка	Пошук нових ідей і підходів до організації діяльності. Передбачає не тільки обмірковування майбутньої дії або ідеї, а й здійснення тиску щодо швидкої її реалізації. Основною пропозицією і ідеєю є постійне прагнення працювати більш якісно й продуктивно, нести повну відповідальність за свої дії
Аналітичні здібності	Розуміння причинно-наслідкових зв'язків і залежностей. Передбачає структурування проблеми, визначення основних і множинних залежностей, використання аналітичних методів для розбивки комплексних проблем на частини для ідентифікації декількох рішень
Створення проєкту	Вміння вийти зі «звичного замкненого кола» й ідентифікувати неочевидні контексти. Це є підґрунтям для нових ідей, що сприяють вирішенню завдань створення лідерського становища на ринку
Організаційна інформованість	Здатність розуміти внутрішні й зовнішні організаційні питання, є передумовою ініціативного використання існуючих і мінливих ситуацій як шансу для просування, прийняття рішення і досягнення результату або результату. Розуміння формальних і неформальних, прихованих і відкритих мотивів та причин поведінки й дій людей і організації в цілому
Винахідливе використання впливу	Вміння переконати, вплинути або справити враження на інших у зв'язку з цільовою, груповою ситуацією, корпоративною культурою компанії, а потім почати дії, щоб змусити людей працювати в потрібному напрямку
Робота в команді й співробітництво	Прагнення до збагачення індивідуумів усередині групи без заперечення «конфліктів» і, навпаки, зі сприйняттям їх як найважливішого компонента процесу формування цілеорієнтованості групи
Точне розуміння людей	Здатність визнати й погодитися з тим, що кожний сприймає реальність по-своєму, має власний погляд на зміст, індивідуальні емоції тощо
Орієнтація на результати	Готовність демонструвати високі показники в роботі, а також забезпечувати одержання споживачами певної послуги та її вартості. Сюди входить також відданість
Наполегливість	Здатність виконувати ухвалені рішення й не пасувати перед перешкодами, здійснювати повторні дії для досягнення бажаного результату
Впевненість у собі	Впевненість у власних силах навіть у проблемних ситуаціях, а також віра в себе, що дає змогу діяти відповідно до власних переконань

Закінчення табл. 1

Компетенції	Характеристика компетенцій
Професіоналізм	Прагнення демонструвати високий рівень продуктивності та якості роботи. Здатність виконувати складні завдання й бачити нестандартні рішення в межах своїх обов'язків. Здатність зберегти високу якість роботи при високому ритмі праці й психологічних навантаженнях. Прагнення безперервно розвиватися та нагромаджувати нові знання й досвід, які необхідні для бізнесу та саморозвитку
Допитливість	Прагнення вийти за межі очевидного й вести активний пошук інформації. Заради одержання точної інформації співробітник здатний «шукати істину» сам або впливати на людей, невинно сканувати ділове середовище з метою ідентифікації потенційних можливостей
Лідерство	Вміння створювати групи людей для ефективної спільної роботи, очолювати їх. Співробітник використовує широкий спектр варіантів повеління, типового для лідера й ефективного в конкретній ситуації. Одержує задоволення, коли група під його керівництвом робить внесок у загальний успіх діяльності організації
Делегування повноважень	Здатність і вміння розділяти повноваження між індивідуумами, розподіляючи відповідальність і ресурси таким чином, щоб у них виникало повне відчуття причетності до спільної справи. Ураховує можливості й здатності індивідів. Бере участь у досягненні високих робочих показників і робить свій внесок, виявляє творчий інноваційний підхід до справи, готовність до зміненого ризику, здатний звітувати перед людьми й демонструвати свою керівну роль. Підтримує ідею колективної діяльності в середовищі співробітників і ділових партнерів, в організаціях і, коли це доречно, сприяє ефективному використанню груп
Стратегічна орієнтація	Варіює від простого розуміння стратегії на нижчому рівні до складного аналізу, впливу світу в цілому на стратегію й вплив самої стратегії на рішення, прийняті на найвищому рівні
Орієнтація на клієнта	Бажання бути найкращим партнером для клієнта для того, щоб задовольняти його потреби. Уміння будувати платформу продуктивних відносин із клієнтами на основі принципів взаємовигідності. Зосереджує зусилля й дії на забезпеченні задоволеності потреб людини
Прагнення до ясності	Постійне прагнення до зниження рівня визначеності в найближчому середовищі. Це виражається в таких формах, як контроль і перевірка роботи або інформації, настанова на ясності ролей, цілей, завдань, функцій і даних тощо з конкретним акцентом на підвищенні ефективності діяльності
Цілісність характеру	Прагнення й уміння узгоджувати свої дії та вчинки зі словами, власними принципами співробітника: прямо й відкрито повідомляти про свої наміри, ідеї й почуття, вітає відкритість і чесність навіть у важких ситуаціях
Настроєність на зміни	Настроєність на зміни означає відкритість, активну участь і надання підтримки колегам у процесі пошуку й внесення змін у діяльність, здатність активізувати й налаштувати групи на пошук і внесення змін у методи роботи
Розвиток уміння продавати	Співробітник демонструє намір сприяти професійному навчанню й розвитку інших на основі відповідного «аналізу потреб». Зосереджує увагу на бажанні й результаті розвитку, а не на формальній ролі професійного навчання. Прагнення вдосконалювати власні навички
Самоконтроль	Вміння тримати власні емоції під контролем і втримуватися від негативних дій при зіткненні із протидією чи ворожістю з боку інших або коли доводиться працювати в умовах стресу

Для оцінювання трудових ресурсів потенціалу співробітників АТ залізничної галузі доцільно використовувати компетенції. До переліку компетенцій включаються характеристики потенціалу, опис рівнів прояву, бальні значення кожного рівня, а також приклади, які підтверджують чи не підтверджують той чи інший рівень. Це дає змогу експертам вибрати ті елементи трудового потенціалу, які будуть оцінюватися відповідно до мети, вимог посади, стратегії підприємства та інших факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Це забезпечує єдину інтерпретацію оцінюваних елементів завдяки чіткому опису елементів трудового потенціалу. Компетенції можуть змінюватися та доповнюватися у зв'язку зі зміною місії, цілей підприємства, видів діяльності та появою факторів, які можуть вплинути на необхідність формування нової компетенції. Сформований перелік компетенцій для різних посад дає можливість персоналу мати чітке уявлення про якісні параметри оцінювання. Так, на підприємствах залізничної галузі доцільно сформулювати еталонний профіль компетенцій (для кожної категорії працівників).

Таким чином, визначимо чотири етапи оцінювання трудових ресурсів потенціалу на основі компетенцій: формування базової (еталонних) компетенцій для тієї чи іншої посади; виявлення досягнутого рівня трудових ресурсів потенціалу; визначення рівня відхилень трудових ресурсів потенціалу працівників; визначення інтегрального показника відхилень.

Так, на четвертому етапі визначають інтегральний показник, тобто середньозважене значення відхилень досягнутого рівня прояву компетенцій від їх еталонних значень. На різних етапах життєвого циклу корпоративної структури відповідно до зміни мети, вимог зовнішнього середовища доцільно змінювати вагові коефіцієнти різних компетенцій з метою розвитку трудових ресурсів потенціалу.

Інтегральний показник відхилень трудових ресурсів потенціалу визначається за формулою

$$ІП = \sum_{r=1}^m \sum_{j=1}^n (ОП_{rj} * W_{rj}),$$

де ІП – інтегральне значення трудових ресурсів потенціалу  $r$ -го працівника при його оцінюванні на  $r$ -функціональну посаду;  $n$  – кількість компетенцій, яка характеризує функціо-

нальну посаду;  $m$  – кількість працівників, осіб;  $W_{rj}$  – вагове значення  $j$ -го елемента «еталонного профілю» потенціалу  $r$ -ї функціональної посади.

Таким чином, вищезазначені показники можуть характеризувати рівень реалізації трудових ресурсів потенціалу й рівень розвитку його складових для окремих функціональних посад на підприємстві. Визначені показники дають можливість розрахувати середньоваговий показник відхилень компетенцій ( $CO_j$ ) за функціональною посадою, підрозділом, відділом та підприємством загалом:

$$CO_j = ІП/R,$$

де  $j$  – компетенція, за якою визначається середньовагове відхилення;  $R$  – співробітники, які пройшли оцінювання  $j$ -ї компетенції, осіб.

Так, інформація, яка формується в процесі використання запропонованого методичного підходу, дає змогу проводити моніторинг розвитку трудових ресурсів потенціалу як персоналу організації загалом, так і окремих працівників акціонерного товариства.

Управління розвитком трудових ресурсів потенціалу АТ та компетенцією працівників являє собою систему управління потребами підприємства в межах існуючих категорій персоналу та полягає у виборі оптимальних форм взаємодії між працівниками відповідно до діючої стратегії розвитку акціонерного товариства. Під потребами підприємства мається на увазі необхідний кількісний і якісний склад працівників, які відповідають за рівнем своєї компетентності, трудових ресурсів потенціалом, мотивацією й іншими характеристиками особистості сформованим поточним та стратегічним цілям і завданням організації. Відповідність між рівнем потреби підприємства й ступенем використання трудових ресурсів потенціалу забезпечується за рахунок управлінських впливів на персонал (набір, розміщення, навчання, переміщення, стимулювання тощо). Система управління трудових ресурсів потенціалом корпоративної структури в залізничній галузі передбачає чотири основні форми професійно-кваліфікаційного руху персоналу: внутрішньо-професійна форма (передбачає підвищення кваліфікації в межах своєї професії, а також освоєння суміжних операцій і передових методів праці, розширення виконуваних функцій і збільшення норм обслуговування); міжпрофесійна форма (можливість

зміни своєї професії й місця роботи з метою освоєння нової або більш складної спеціальності); лінійно-функціональна форма (розширення виконуваних функцій або призначення старшим робітником чи бригадиром); соціальна форма (навчання без відриву від виробництва в середніх або вищих навчальних закладах і перехід на інженерно-технічну роботу з нової спеціальності).

У системі професійно-кваліфікаційного просування працівників управління розвитком трудових ресурсів потенціалу й підвищенням кваліфікації персоналу в контексті реструктуризації галузі та необхідності зміцнення економічної безпеки повинно здійснюватися на основі стратегічного планування як загалом у галузі, так і на підприємствах, в окремих їх підрозділах, а також за категоріями персоналу (окремими працівниками). При розробці системи необхідно враховувати величину додаткової потреби в працівниках конкретних професій і з кваліфікаційними розрядами, джерела забезпечення додаткової потреби в кадрах, а також можливості відшкодування потреби за рахунок майбутнього професійного просування персоналу як у функціональному, так і в лінійному напрямку.

Дослідження автора підтверджують, що в умовах корпоратизації, реструктуризації та упровадження новітніх прогресивних технологій наявні знання швидко застарівають, що знижує рівень професійної компетентності працівників залізничної галузі. Унаслідок цього необхідне постійне самонавчання, періодичне відновлення своїх базових фундаментальних знань. Так, на зміну концепції розширення обсягу знань приходить концепція їх відновлення й поглиблення упродовж усього періоду професійної діяльності. Тому основна потреба полягає в безперервному розширенні знань, що властиво справжніми професіоналам [9, с. 71].

Таким чином, сучасна дієва система безперервного розвитку ТРП АТ повинна включати три етапи, які характеризуються самостійними, але взаємозалежними цілями й засобами їх досягнення. Функціонування східчастої системи безперервного нарощування трудових ресурсів потенціалу АТ потребує наявності таких характеристик [9, с. 73]: загальної освіти, що забезпечує розвиток природних задатків і здібностей, освоєння нагромадженого суспільством соціального досвіду, основних наукових підхо-

дів, соціокультурних правил і норм; базової професійної підготовки, що формує основи кваліфікації фахівця шляхом освоєння професійних знань, теоретичних положень, економічних оцінок, які існують за рахунок об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків і залежностей у реальному світі; спеціалізованої професійної підготовки, що передбачає оволодіння методами й інструментарієм здійснення професійної діяльності та підтримку рівня необхідних професійних знань; перепідготовки й підвищення кваліфікації, що сприяє розширенню та поглибленню загальноосвітнього й професійного рівня, оволодінню більш широким діапазоном видів, методів, предметів і засобів ефективного виконання своєї професійної роботи; адаптації персоналу, що полягає в освоєнні нових робіт, нової техніки, методів праці й інших інновацій, які повинні систематично впроваджуватися у виробництві, що динамічно розвивається.

Формування та розвиток трудових ресурсів потенціалу на підприємстві – це складний, тривалий, багаторівневий і комплексний процес, у якому тією чи іншою мірою повинен брати участь кожен працівник. Цей процес включає систему взаємозалежних управлінських дій: відбір, розміщення й керівництво роботою, які виконуються відповідно до принципів теорії управління людським капіталом [10, с. 85]. Правильне оцінювання рівня розвитку трудового потенціалу людини слугує важливим показником використання можливостей і здатностей працівника й на цій основі дає змогу оптимізувати використання людського потенціалу. Це, у свою чергу, є надійною основою для забезпечення своєчасного й раціонального професійного просування кожного працівника до досконалості.

Вибір стратегії розвитку трудових ресурсів потенціалу залізничної галузі залежить в основному від складу, структури і якості наявних економічних ресурсів, рівня конкурентоспроможності робіт та послуг, існуючого становища на ринку і стратегічних цілей – зайняти лідерські позиції на ринку, мати переваги порівняно з конкурентами, уникнути банкрутства тощо.

Найважливішим завданням стратегічного планування розвитку трудових ресурсів потенціалу корпорації в умовах корпоратизації є формування за рахунок ефективних засобів необхідних конкурентних переваг. Ті підприємства,

які планують і підтримують достатньо високий рівень трудових ресурсного потенціалу та сприяють постійному його розвитку, як показує досвід зарубіжних країн, виявляються стійкішими, більш прибутковими й авторитетнішими у світовій діловій спільноті [10, с. 198].

Трудовий ресурсний потенціал постійно змінюється відповідно до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища і, безумовно, не є постійною величиною. Так, його кількісні та якісні характеристики перебувають під впливом об'єктивних факторів внутрішнього середовища (зміни в матеріальному стимулюванні, соціально-психологічному компоненті, виробничих відносинах) та зовнішнього.

Головне завдання підвищення ефективності праці в умовах реструктуризації галузі, мінливого ринкового середовища та економічної кризи пов'язано передусім з необхідністю оптимізації чисельності персоналу та вилучення неякісної надлишкової робочої сили. Тому важливим критерієм оцінювання трудових ресурсного потенціалу є конкурентоспроможність працівників. Для зниження гостроти соціальної напруженості необхідні відповідні критерії об'єктивного оцінювання працівників. На нашу думку, такий показник, як індивідуальний рівень конкурентоспроможності працівників, є найбільш доцільним і повинен бути врахованим у формуванні та розвитку трудових ресурсного потенціалу корпорації.

Тому потрібне вдосконалення існуючих методичних підходів, які дають можливість визначати конкурентоспроможність працівників АТ відповідно до вимог функціонального та предметного поділу праці.

З метою перевірки висунутих гіпотез доцільно, на наш погляд, виходити з того, що економетрична модель оцінювання індивідуального рівня конкурентоспроможності працівника описується рівнянням лінійної багатовимірної регресії, яке має такий загальний вигляд:

$$Y = \sum_{i=1}^n A_i X_i + C,$$

де  $Y$  – рівень конкурентоспроможності працівників;  $A_i$  – коефіцієнти рівняння регресії;  $X_i$  – фактори конкурентоспроможності;  $C$  – вільний член рівняння, що характеризує точність розрахунку.

Доцільно запропонувати такі етапи впровадження методичного підходу.

Провести ранжирування професій працівників на підприємствах залізничної галузі з позицій внутрішньофірмової значущості. Так, доцільно узгодженість думок експертів і не випадковий характер згоди (на сучасному й наступних етапах) перевіряти за допомогою коефіцієнта конкордації та статистичного критерію хіквдрат К. Пірсона.

Розподілити професії робітників і посади керівників, фахівців і службовців; сформувати однорідні групи за сферами діяльності (виробництво, збут, управління тощо).

Визначити та затвердити перелік ознак конкурентоспроможності персоналу. Так, на наш погляд, перелік повинен включати освіту, кваліфікацію, вік, стаж роботи за спеціальністю, здоров'я.

Затвердити за кожною ознакою 5-7 градацій. Провести експертне оцінювання градацій ознак конкурентоспроможності  $m$ -однорідних груп (за 10-бальною шкалою) та визначити нормовані (бальні) оцінки градацій  $i$ -ї ознаки  $j$ -ї групи працівників ( $Z_{ij}$ ).  $Z_{j\max}$  – це максимальна оцінка, що відповідає оптимальній для  $j$ -ї групи працівників градації  $i$ -ї ознаки.

Експертне оцінювання значущості  $i$ -ї ознаки для успішної професійної діяльності  $j$ -ї групи працівників у частках % ( $Q_{ij}$ ). Значення  $Q_{ij}$  визначаються за допомогою методу попарної рангової кореляції. Сумарна значущість усіх ознак дорівнює 1.

Визначення суми балів  $F_{j\max}$ , відповідно до оптимальної моделі фахівця  $j$ -ї професійної групи, здійснюється за формулою

$$F_{j\max} = \sum_{i=1}^n Q_{ij} \cdot Z_{ij\max}.$$

Сума балів  $F_{jk}$ , які набрав окремий працівник  $j$ -ї професійної групи, визначається за формулою

$$F_{jk} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Q_{ij} \cdot Z_{ij},$$

де  $k=1, r; j= 1, m; i=1, n$  ( $k$  – окремий працівник).

Індивідуальний рівень конкурентоспроможності ( $Y_{jk}$ )  $k$ -го працівника  $j$ -ї професійної групи розраховується за формулою

$$Y_{jk} = F_{jk}/F_{j\max}.$$

Оцінювання градацій ознак рівня конкурентоспроможності працівників підприємств галузі і їх порівняльної значущості, на наш погляд, має здійснювати експертний комітет, до складу якого доцільно включити керівників і провідних фахівців підприємства, психологів, соціологів і юристів.

Методичний підхід може бути використаний для визначення рівня конкурентоспроможності таких категорій: окремих працівників різних професій і категорій (робітник, керівник, фахівець тощо); групи працівників певної професії або категорії; працівників конкретного підрозділу, департаменту, дочірньої фірми й персоналу корпоративної структури загалом.

Інформацію про рівень конкурентоспроможності персоналу корпорації можна використовувати для оцінювання й аналізу кадрової ситуації; для порівняльного оцінювання працівників при оптимізації чисельності персоналу – для виявлення «зайвих» або при виявленні груп ослабленої конкурентоспроможності – для надання адресної кваліфікаційної чи соціальної допомоги; при формуванні стратегії управління персоналом корпоративної структури, яка орієнтована на реалізацію пріоритетів кадрової політики; при розробці систем оплати праці, які орієнтовані на кінцевий результат і стимулювання підвищення якості праці; для обґрунтованого розподілу працівників по галузевому ринку праці.

У ринкових умовах підвищення якості трудових ресурсів акціонерних товариств стає об'єктивною необхідністю, оскільки: ефективне використання гнучких виробничих систем значною мірою залежить від рівня кваліфікації працівників і стає економічно необхідним; потрібне наповнення роботи різноманітним змістом; співробітник на підприємстві персоніфікує стратегічний потенціал; необхідна децентралізація й ліквідація твердої ієрархічної структури.

Радикальні економічні перетворення в країні потребують докорінної зміни професійно-кваліфікаційної структури зайнятості, системи трудових відносин, підвищують кваліфікаційні вимоги роботодавців до трудових ресурсів.

Нагальною є також активація корпоративних зусиль з підвищення якості трудових ресурсів акціонерних товариств.

Сприйняття персоналу як головного надбання корпоративної структури завдяки унікальності його якостей і безмежності можливостей об'єктивно вимагає розробки нових концептуальних підходів до управління персоналом, суть яких повинна зводитися до такого.

Управління персоналом стає найважливішим елементом стратегії корпоративної структури й внутрішньофірмового стратегічного планування. Першочерговий вплив на стратегію й практику управління персоналом корпоративної структури залізничної галузі виявляє особистість менеджера, тому першорядним завданням кадрового менеджменту є постійна турбота про управлінський персонал, що забезпечує: безперервне поповнення керівного складу корпоративної структури на основі програм управління кар'єрою, підвищення кваліфікації й управлінської майстерності, здійснення практичних заходів для постійного зростання результативності діяльності керівників усіх ієрархічних рівнів.

Найважливішим напрямком у роботі з персоналом стає постійний і всебічний розвиток працівників, удосконалення їх професійних можливостей за рахунок формування механізму, який базується на особистому інтересі працівника, економічних стимулах і соціальних гарантіях, що спонукають його підвищувати свою кваліфікацію й продуктивність праці.

Центральним завданням в умовах корпоративізації, реструктуризації є ефективна кадрова політика, врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп колективу в повсякденній практиці управління персоналом на підприємствах залізничної галузі.

Найважливішими механізмами реалізації сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток людських ресурсів, є такі:

1) використання програмно-цільових методів планування персоналу, що включають у себе: програми зі створення кадрового резерву; програми розвитку працівників компанії (розвиток навчальних центрів, система дистанційного навчання, використання вітчизняного й зарубіжного досвіду галузевих підприємств); впровадження системи наставництва; обмін досвідом між працівниками підприємств, що входять до складу компанії; індивідуальна робота з «резервами» (складання плану кар'єрного зростання, індивідуальні програми розвитку); побудова системи мотивації, орієн-



тованої на розвиток працівників, у тому числі підвищення лояльності працівників за рахунок довгострокових інвестицій у навчання (підвищення рівня освіти, ступінь MBA); формування культури роботи «в команді».

Розробка корпоративних програм розвитку трудових ресурсів залізничної галузі передбачає посилення інвестиційної активності корпоративних структур у цьому напрямку та потребує уваги до переваг непрямих методів оцінювання ефективності вкладень у розвиток людських ресурсів (показники задоволеності працею, зміна показників результативності функціонування підрозділів, зміцнення позитивного іміджу фірми тощо). Водночас включення розвитку персоналу до найважливіших елементів стратегії корпоративної структури повинно знаходити своє відображення й у прямих результатах реалізації стратегії.

Напрямки орієнтації корпоративних структур залізничної галузі з метою підвищення якості «трудова ресурсів» такі:

1. Розробку програм навчання персоналу слід вважати одним з найважливіших елементів довгострокової стратегії розвитку корпорації. Перспективну програму підготовки й підвищення кваліфікації кадрів треба розглядати як фактор зниження ризиків науково-технічної, виробничої, реалізаційної, інвестиційної корпоративних програм. При створенні великих корпоративних об'єднань питання навчання управлінського потенціалу повинні передбачатися вже на стадії організаційного проектування, причому професійне навчання «команди» керівників ключових підприємств (у тому числі центральних, керівних підприємств) доцільно проводити при групі. У початковий період (1-2 роки) становлення корпорацій, як правило, відсутні збалансовані й стабільні перспективні програми їх діяльності.

З метою розвитку трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі доцільне включення корпоративних програм підвищення якості персоналу в систему стратегічного планування корпоративної структури (рис. 2); необхідне підвищення рівня централізації виконання функцій навчання кадрів за напрямками, які пов'язані з реалізацією найважливіших довгострокових загальнокорпоративних програм;

2) розробка «соціально-орієнтованих» методів організації праці. Як відзначають японські фахівці, суть цих методів і механізмів полягає в

тому, щоб усі працівники були задіяні в удосконаленні й реорганізації роботи підприємства.

При цьому під активацією людського фактора мається на увазі поєднання енергії працівників з підвищенням ефективності виробничих процесів шляхом усунення зайвих операцій. Слід зазначити, що якщо робітник відчуває, що його професія важлива, а робота сповнена змісту, він буде мати моральне задоволення від праці; якщо ж він бачить, що його час витрачається на пошук сенсу діяльності, то страждати будуть і він сам, і його робота, і якість роботи неминуче буде погіршуватися.

Інструментами розвитку трудових ресурсів потенціалу корпоративної структури також є: чітка фіксація вимог при наймі працівника, можливість кар'єрного зростання, навчання, форми організації оплати праці. Необхідно вивчити й інші інструменти на предмет виявлення того, повною мірою вони задіяні для управління поведінкою чи є резерви. Важливим є питання щодо необхідності інтеграційного підходу, тобто управління персоналом з організаційного погляду повинно бути в «одних руках». Тоді буде забезпечена координація використання всіх інструментів. На практиці цей принцип часто порушується. Важливими питаннями є гуманізація умов праці, тобто оздоровлення навколишнього (виробничого) середовища, з метою забезпечення сприятливої для людини мікроекології праці, що формується під впливом технологічних факторів (застосовуваних матеріалів, устаткування, режимів виробничого процесу), а також загального стану навколишньої атмосфери. Напрямок гуманізації умов праці є естетизація зовнішнього оформлення місця роботи. Не викликає сумнівів, що якість оформлення інтер'єру, робочих місць і робочого одягу відіграє далеко не останню роль у формуванні сприятливої атмосфери для продуктивної праці і збереження здоров'я працівників. Ще одним з напрямків гуманізації умов праці є мотивація самоохорони праці, що орієнтує працівників на формування в них зацікавленого ставлення до своєї роботи, поліпшення умов і охорони праці на робочих місцях. Задіяні при цьому соціально-психологічні фактори передбачають здійснення заходів організаційного характеру, що дають працівникам необхідні знання й навички.



Рис. 2. Система взаємозв'язку професійного навчання із системою стратегічного планування корпоративної структури залізничної галузі

Важливими питаннями розвитку трудових ресурсного потенціалу є формування корпоративної культури на підприємствах залізничної галузі. Корпоративна культура як елемент соціального потенціалу являє собою певну систему соціальних норм, цінностей, стандартів, традицій, що забезпечують вирішення проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції корпорації, її поведінки щодо зовнішнього середовища й, відповідно, співробітників.

Так, важливим напрямком розвитку є корпоративна культура, яка покликана реалізувати

такі функції: ідентифікації, формування іміджу й місії організації; формування ставлення до навколишнього світу, вірувань і міфів корпорації; створення й підтримка цінностей і норм корпорації; відтворення певного типу співробітників, оцінювання їх заслуг, винагорода.

### Висновки

1. У результаті дослідження визначено, що формування та розвиток трудових ресурсного потенціалу корпоративної структури

залізничної галузі – це складний, тривалий, багаторівневий і комплексний процес, у якому оцінювання рівня розвитку трудових ресурсів потенціалу людини слугує важливим показником використання можливостей і здатностей працівника й на цій основі дає змогу оптимізувати використання людського потенціалу, що є надійною основою для забезпечення своєчасного й раціонального професійного просування кожного працівника до досконалості. Зважаючи на вищезазначене, нами удосконалено систему управління трудовими ресурсами потенціалом, яка являє собою сукупність форм, методів, засобів східчастої системи безперервного нарощування трудового потенціалу за рахунок таких складових: професійна орієнтація, система освіти, адаптація персоналу – та передбачає внутрішньо-професійну, міжпрофесійну, лінійно-функціональну та соціальну форми професійно-кваліфікаційного руху персоналу, що дає змогу задовольнити потреби залізничної галузі в конкурентоспроможних працівниках. Визначено, що з метою постійного розвитку трудових ресурсів потенціалу залізничної галузі необхідне забезпечення підвищення рівня компетенцій та конкурентоспроможності персоналу. Для сприяння розвитку трудових ресурсів потенціалу кожного працівника, корпорації загалом та підвищенню соціальних і економічних результатів трудової діяльності людини, а також постійному зростанню людського капіталу і його раціональному використанню автором запропоновано методичні підходи щодо оцінювання та розвитку компетенцій, конкурентоспроможності працівників та напрями удосконалення системи професійної підготовки й безперервного підвищення рівня кваліфікації персоналу в контексті трансформаційних змін у залізничній галузі.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Маршал, А. Принципы экономической науки : пер. с англ. / А. Маршал. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 416 с.
2. Головка, Л. С. Інституціональна сутність категорії «сукупний економічний потенціал корпорації» / Л. С. Головка. – Мелітополь : МІДМУ КПУ, 2009. – № 2. – С. 22–35.
3. Головка, Л. С. Потенціал як основна категорія менеджменту підприємства / Л. С. Головка // Дні науки : матеріали міжнар. наук. конф. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2005. – Т. 2. – С. 62–64.
4. Цимбал, О. І. Сутність та підходи щодо оцінювання трудових ресурсів потенціалу промисловості в контексті регіону / О. І. Цимбал, О. О. Лукашов // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 84–89.
5. Лукашов, О. О. Сутність та підходи щодо оцінювання трудових ресурсів потенціалу промисловості в контексті регіону / О. О. Лукашов, О. І. Цимбал // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 84–89.
6. Акофф, Р. Л. Планирование будущей корпорации : пер. с англ. / Р. Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
7. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
8. Десслер, Т. Управление персоналом : пер. с англ. / Т. Десслер. – М. : Бинум, 1997. – 432 с.
9. Кокин, Ю. От базового образования – к непрерывному обучению / Ю. Кокин // Человек и труд. – 2004. – № 3. – С. 70–75.
10. Системы обучения: адаптация к изменениям в экономике : доклад МОТ // Человек и труд. – 2001. – № 7. – С. 63–67.
11. Кушплер, Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? / Л. Кушплер // Синергія. – 2004. – № 1. – С. 4–10.

Л. С. ГОЛОВКОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Каф. «Финансы и банковское дело», Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта им. академика Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепропетровск, Украина

## **РАЗВИТИЕ ТРУДОРЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИЗАЦИИ**

Статья посвящена определению и обоснованию основных направлений развития трудоворесурсного потенциала железнодорожной отрасли в контексте корпоратизации.

*Ключевые слова:* трудоворесурсный потенциал, корпоратизация, трудовые ресурсы, железнодорожная отрасль.

L. S. GOLOVKOVA<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department «Finance and Banking», Dnepropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan str., 2, 49010, Dnepropetrovsk, Ukraine

## **LABOR RESOURCE DEVELOPMENT POTENTIAL IN THE CONTEXT OF RAILWAY INDUSTRY CORPORATIZATION**

The article is devoted determination and ground of basic directions of development of trudoresursnogo potential of railway industry in the context of korporatizacii.

*Keywords:* trudoresursniy potential, korporatizaciya, labour resources, railway industry.

Надійшла до редколегії 27.09.2012.

Прийнята до друку 17.10.2012.