

УДК 658:656.2.001.73

СТРАТЕГІЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Компанієць В.В., к.е.н, доцент (УкрДАЗТ)

В статті розкриті питання формування та представлена стратегія людського розвитку залізничного транспорту України, яка розроблена з урахуванням негативних, стримуючих і перспективних, проривних тенденцій сучасності, визначені необхідні зміни у системі підготовки кадрів для галузі.

Ключові слова: стратегія людського розвитку, коридори розвитку, система підготовки кадрів, залізничний транспорт, освіта.

Постановка проблеми. Актуальність. Українська економіка та її важливіша складова - залізничний транспорт знаходяться у стадії реформування. Стратегія розвитку залізничного транспорту України визначена поки лише концептуально [1-4]. Для того щоб ефективно здійснювати стратегічні перетворення необхідно розробити комплекс функціональних стратегій залізничного транспорту, перед усім, стратегію людського розвитку. Актуальність розробки цієї стратегії пов'язана з тим, що визначальним фактором розвитку соціально-економічної системи будь якого рівня, є людина, яка, з одного боку виступає як продуктивна сила, ресурс суспільного виробництва, а з іншого – як цілісна особистість у єдності її трипостасевої природи – біо-соціо-духовної. Від потенціалу людини (духовно-морального, інтелектуального, освітнього, професійного, фізичного), а також від умов створених для повноцінного і гармонійного її розвитку, залежить ефективність функціонування соціально-економічної системи.

Розробка будь-якої стратегії повинна відштовхуватись від бачення основних тенденцій, проблем та перспектив розвитку зовнішнього середовища системи. Таке бачення дає можливість не тільки готуватись, до майбутніх змін, але, якщо мова йде про великі та значущі соціально-економічні системи, й ініціювати зміни, змінюючи тренд розвитку. Також важливим є оцінка внутрішніх можливостей системи, її сильних та слабких місць, а, якщо мова йде про людську складову, таких параметрів, як оплата праці та мотивація, організаційна культура, кадрова політика, підготовка та перепідготовка кадрів.

Аналіз досліджень та публікацій. Загальним теоретичним питанням розробки кадрової стратегії підприємства присвячено досить багато публікацій, як зарубіжних, так українських вчених. Що стосується залізничного транспорту, російські фахівці докладно досліджували питання стратегії розвитку кадрового потенціалу ВАТ «РЖД» [5-8] і ця стратегія прийнята на рівні корпорації. Українські вчені в основному освячують лише питання мотивації та оплати

праці, кадрової політики у галузі, сама ж стратегія залишається поза межами дослідження. Також відсутні наукові дослідження які стосуються стратегічних питань підготовки та перепідготовки кадрів для залізничного транспорту України, які є невід'ємною частиною стратегії людського розвитку.

Постановка завдань. Тому у даній публікації на основі визначення головних тенденцій зовнішнього середовища, а також спираючись на наші попередні дослідження та досвід розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу ВАТ РЖД, ми сформуємо стратегію людського розвитку залізничного транспорту України та визначимо основні питання змін у системі підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту.

Викладення основного матеріалу. Спочатку зосередимось на декількох, найбільш значущих, на нашу думку, тенденціях, проблемах та перспективах розвитку зовнішнього середовища, які суттєво впливатимуть на розвиток транспортної системи України та залізничного транспорту, у тому числі. Виходячи з них і необхідно формувати стратегічне бачення розвитку залізничного транспорту, стратегію людського розвитку та здійснювати зміни у системі підготовки кадрів.

Перша, найбільш суттєва проблема, з якою системно пов'язані усі інші – духовно-моральна криза суспільства. Вона проявляється у тому, що у суспільній моралі часто стає нормою, отримує виправдання те, що є аморальним з точки зору християнської моралі - основи цивілізації у лоні якої століттями існував український народ. Порушення моральних норм в економіці стає нормою. Людина у суспільстві, в організації перетворюється із цінності у засіб отримання прибутку, влади. На рівні переважної більшості керівників відсутнє розуміння того, що у праці людина повинна як найповніше задовольняти усі потреби – духовні, соціальні, базові, що і є умовою високої якості трудового життя, ефективної економіки.

Саме з духовно-моральною кризою пов'язана криза демографічна, а також така хвороба українського суспільства та економіки як корупція, тіньова економіка, у тому числі на залізничному транспорті. Нажаль, ми збудували аморальну соціально-економічну систему кримінально-олігархічного типу, яка не відповідає ані вимогам дотримання моралі в економічній діяльності, ані вимогам економічної ефективності системи у цілому [9].

Демографічний стан характеризується такими негативними явищами як: депопуляція, старіння населення, суттєве погіршення фізичного та духовно-психологічного здоров'я нації, і у першу чергу молоді. За останніми прогнозами до 2050 року населення України може скоротитися майже удвічі, порівняно з 1990 роком – до 26 млн. осіб [10]. Щодо духовно-психологічного здоров'я, тенденції також невтішні, прокоментуємо лише ті, які найбільш вагомо впливають на соціально-економічний розвиток. Це зміна ціннісних орієнтирів та соціальних настанов суспільства, особливо молоді: домінанта на матеріальних цінностях; знецінення праці та відповідно мотивації до творчої праці, праці заради блага Батьківщини; настанови на отримання матеріальних благ, високого рівня життя без відповідних для цього морально та юридично виправданих дій та зусиль особистості; зниження відповідальності за власні дії; бачення у якості основних джерел змін зміни в оточуючому середовищі, а не внутрішньо особистісні зміни; виправдання неморальної економічної поведінки, як особистої, так і оточуючих.

Зрозуміло, що такі зміни у кількості, складі, якості, свідомості населення значною мірою впливають і впливатимуть на стан усіх галузей народного господарства, у тому числі стан розвитку залізничного транспорту. В майбутньому залізничний транспорт чекає боротьба за кадри, і не тільки за їх кількість, а й за їх якість. І тут до демографічних, духовно-моральних проблем додається ще проблема освітньої якості майбутніх кадрів, тому, що інша криза нашого суспільства – це криза освіти.

Нажаль, в результаті непродуманих освітніх реформ, ми отримали декілька суттєвих проблем: значне зниження творчого, духовно-культурного потенціалу молоді; зміну їх ціннісних орієнтацій та настанов, які ми відмічали; суттєвий розрив між наукою, освітою та практикою господарювання (останнє багато у чому пояснюється тим, що наша практика господарювання часто не може бути описана у стандартних підручниках, так як вона здійснюється за негласними правилами, у тому числі правилами кримінальної економіки). Також освіта, по суті, втратила стратегічні орієнтири розвитку оскільки ці орієнтири не були сформовані у самому суспільстві, державі. Тобто, нинішні вузи,

випускають спеціалістів, які не зовсім готові до реальних вимог соціально-економічної системи, у тому числі праці у галузі залізничного транспорту. І тим більше випускники вузів майже не готові для здійснення проривних проектів, які можуть змінити місце України, її транспортної системи у світовому розвитку. Одним із таких глобальних проривних проектів є проект створення коридорів розвитку, який розроблений на основі досліджень російських вчених, російських та зарубіжних експертно-аналітичних клубів, зокрема Інституту випереджаючих досліджень імені Е.Л. Шиффера, Інституту світового розвитку (Москва), Шиллер-інституту (Німеччина) та інших [11]. Зупинимось більш докладно на сутності проекту.

В результаті глобальної світової кризи а також попередніх тенденцій розвитку різних цивілізацій, у світі склалась ситуація, коли встановлений у світі політичний, економічний порядок може змінитися у результаті проривного розвитку незахідних цивілізацій. У зв'язку з цим у нашого найближчого сусіда, стратегічного партнера – Росії з'явився шанс вийти у світові лідери і підтягнути за собою увесь світ [11, с. 7]. Цей шанс російські вчені та практики, зокрема Ю.Громико, Ю.Крупнов, В.Якунін [11,12] (який є президентом ВАТ РЖД) зв'язують з реалізацією проекту коридорів розвитку – євразійських сухопутних мостів, транспортних мегаінфраструктур країн, які можуть зв'язати в одне ціле різні континенти і цивілізації: європейську, російську, китайську, індійську, ісламську [11,с.10]. Створення коридорів розвитку визначається декількома найважливішими обставинами:

1. Коридорів розвитку у вигляді Російського «моста», повинні зв'язати у ціле не тільки країну, але і різні цивілізації.

2. Коридори розвитку повинні стати не тільки системою транспортних магістралей, але системно структурованими зонами, які протягуються у просторі і на яких розміщена комплексна системна інфраструктура наступного покоління. Їх створення передбачає об'єднання в єдиній інфраструктурі транспортних мереж, систем зв'язку, енергетичних потоків, нових технологічних рішень, екотехнополісів, дослідницьких центрів, трансферу технологій і інститутів.

3. Щодо розвитку залізничного транспорту, передбачається здійснення проекту технологічної модернізації і створення залізничного транспорту наступного покоління, зв'язаного з використанням надшвидкісних потягів на магнітній підвісці – maglev (magnetic levitation trains), які спроможні розвивати швидкість до 550 км/ч. Використання технології maglev, в свою чергу, є умовою для створення транспортного машинобудування нового покоління, розвитку нових

машинобудівних кластерів та забезпечення стратегічних видів зайнятості населення.

4. Коридори розвитку — це також і нові перспективні поселення. Обслуговування maglev або інших принципово нових типів транспорту припускає формування спеціальних груп інженерно-технічних працівників, фахівців по інформаційним технологіям, системам зв'язку і телекомунікаціям. Люди, що володіють високою кваліфікацією, обслуговуватимуть нові транспортні технології, якщо для них в поселеннях уздовж залізниці будуть створені умови для комфортного життя, які відповідають всім вимогам сучасної цивілізації. Тому створення коридорів розвитку неможливо без проектування комфортного сучасного житла і відновлення «поселенської тканини», принаймні, уздовж коридорів розвитку. [11, с. 34]

5. Значення побудови коридорів розвитку полягає в організації управління всією сукупністю перевезень через територію країни, а також всією сукупністю матеріальних потоків: енергії, матеріалів, інформації про вантажні перевезення і створенням для цих мультипотоків середовищ логістичних центрів. Центри геологістики є постіндустріальною складовою інформаційно-знанієвої економіки, яка в даному випадку дозволяє планувати сукупний рух потоків, урахувавши, в тому числі, і автодорожній транспорт, на основі формування мультимодальних транспортних коридорів, а також рух інформації, потоки електроенергії, газові потоки, потоки продуктів переробки нафти через продуктопроводи [11, с.30]. Транспортні магістралі, як мультимережа, повинні забезпечити замикання збутових, споживацьких, виробничих, дослідницьких, інформаційних мереж стратегічних партнерів Росії.

6. Реалізація проекту коридорів розвитку в умовах системної кризи світової фінансової системи є формою залучення для довгострокових мегаінфраструктурних проектів заморожених великих японських, китайських і інших зарубіжних капіталів.

7. Створення міжнародних коридорів розвитку передбачає формування в їх структурі нового технопромислового, соціокультурного і цивілізаційного устрою.

Новий технопромисловий устрій пов'язаний з певною злагодженою мультисистемою нових технологій: отримання ядерної енергії, лазерних технологій, технологій виготовлення нових матеріалів, біофотоники, інформаційно-цифрових і телекомунікаційних технологій, нових систем транспорту — зокрема, потягів на магнітній підвісці, струнного і троллейкарного типів транспорту і т.д.

Новий технопромисловий устрій — це і нова форма організації професійної праці. Його основу складає технологічні трансферти і новий інститут

власності: власність на трансферт технологій, дифузію технологій з одних галузей в інші. Ідея кластерного розвитку припускає створення такої системи виробництв, коли технологія нового рівня, наприклад, по виробництву «флеш-пам'яті», могла б використовуватися в системі виробництв, сьогодні закріплених за принципово різними галузями промисловості — від систем високоточної зброї до нового типу датчиків в енергетиці і сталеливарній промисловості. [11, с.28]

Новий технопромисловий устрій є і новим цивілізаційним устроєм, оскільки він може бути реалізований тільки групою країн, в яких інститути освіти, промисловості, науки знаходяться приблизно на одному рівні розвитку.

Тобто створення коридорів розвитку — це глобальний проривний проект нового покоління, який забезпечить принципово нове джерело розвитку економіки та суспільства різних країн учасниць даного проекту, у тому числі для України, яка є транзитною державою.

Але, створення коридорів розвитку передбачає здійснення найважливіших перетворень, у тому числі: активізації міждержавного (у т.ч. Росія-Україна) та міжкорпоративного (ВАТ РЖД — Укрзалізниця, наукові та освітні установи наших країн) діалогу; активної участі як української держави (функція державного регулювання) так і суспільства підприємців (функція фінансування та участі у виробництві) у цьому проекті; зміни у системі підготовки та перепідготовки кадрів, у тому числі кадрів для залізничного транспорту.

Таким чином, стратегія людського розвитку залізничного транспорту (далі «Укрзалізниця» або компанії) повинна відповісти, як на негативні, стримуючі, так і на перспективні, проривні тенденції сучасності готуючи головну цінність системи — людей і саму систему до праці у нових умовах.

Ця стратегія повинна, по-перше, спиратись на певну філософію управління, яку ми визначили [13], відштовхуватись від бачення людини не тільки як ресурсу розвитку, але, перед усім, як особистості, спрямовуватись на досягнення системи цілей духовно-моральної соціально-економічної системи, у т.ч. духовних, соціальних, економічних [14]; по-друге, бути системно пов'язаною як з базовою, так і з іншими функціональними стратегіями.

Тому, на нашу думку, **стратегічна мета** компанії у сфері людського розвитку полягає у: забезпеченні компанії якісними кадрами, забезпеченні високого рівня якості трудового життя працівників, сприянні розвитку їх особистісного потенціалу і досягнення на цій основі підвищення ефективності діяльності персоналу, зростання результативності праці.

Враховуючи негативні тенденції розвитку зовнішнього середовища, з одного боку,

можливість участі компанії у проривному проєкті «коридори розвитку» - з іншого, а також виходячи із стратегічної мети у сфері людського розвитку сформуємо *базові завдання стратегії та основні засоби їх реалізації*.

В умовах демографічної кризи, зниження освітнього, фізичного, духовно-морального рівня потенційних працівників галузі особливу актуальність набуває *завдання, яке полягає у забезпеченні залізничного транспорту якісними кадрами*. Для його реалізації необхідно:

1. Створити систему стратегічного планування потреб компанії в персоналі, враховуючи основні тенденції розвитку зовнішнього середовища.

2. Розширити цільову аудиторію роботи з профорієнтації за рахунок включення у систему підготовки майбутніх кадрів для залізничного транспорту дошкільних навчальних закладів, загальноосвітніх шкіл (у тому числі введення в навчальні плани шкіл факультативу «Загальний курс залізниць», організації у період літніх та зимових канікул корпоративного профорієнтаційного табору, участі навчальних закладів у конкурсах із залізничної тематики) .

3. Поширювати впровадження в практику сучасні технології підбору кандидатів на роботу в компанії (оцінку по компетенціям, структуроване інтерв'ю, психодіагностику і так далі).

4. Розвивати системну взаємодію з вищими, середніми спеціальними навчальними закладами залізничного транспорту, що пов'язано із реалізацією інших завдань стратегії.

Якісні кадри це результат не тільки системи їх відбору та профорієнтації, але , перед усім – результат відповідного навчання та виховання кадрів, як майбутніх, так і тих, що вже працюють в системі. Тому наступні взаємопов'язані завдання стратегії це - *створення якісної системи навчання та розвитку персоналу; створення у межах галузі інтегрованої системи, яка об'єднує фундаментальну практико-орієнтовану науку, інноваційне виробництво та розвиваючу освіту ; перехід компанії до моделі організації, яка самонавчається із створенням ефективної системи безперервного розвитку і навчання персоналу, його самовдосконалення*.

Для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу повинні бути внесені суттєві зміни в систему підготовки, перепідготовки і підвищення його кваліфікації. Вони пов'язані як із загальними проблемами в освітній галузі та станом ринку праці, так із ситуацією, яка склалась у системі підготовки кадрів залізничного транспорту. Зокрема, болючим питанням є виключення вищих навчальних закладів, які готують спеціалістів для залізничного транспорту зі сфери впливу Укрзалізниці, що не дає можливість фінансування оновлення матеріально-технічної бази вузів, здійснення галузевих

експериментів зі зміни процесу підготовки кадрів. До того ж обсяг підготовки кадрів перевищує попит на них (але це питання фінансового виживання вузів).

Необхідно реалізувати і виконати наступні основні заходи:

1.Розглянути питання про доцільність та механізм створення корпоративної системи підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту - інтегрованої системи, яка об'єднує у межах галузі фундаментальну практико-орієнтовану науку, інноваційне виробництво та розвиваючу освіту.

2. Удосконалити систему підготовки та розвитку управлінського персоналу компанії для чого розглянути доцільність створення корпоративного університету та змін у процесі підготовці кадрів майбутніх управлінців. Мета корпоративного університету полягає у формування ефективного механізму розвитку управлінського персоналу компанії для чого він повинен виступати як організатор, координатор, методолог надання послуг по навчанню та розвитку кадрів залізничного транспорту.

2. Для системної підтримки реалізації функціональних стратегій, зміни моделі управління та організаційної культури організувати каскадне навчання у системі за проєктами : «Духовно-моральна соціально-економічна система та духовно-моральне управління», «Модель досконалої організації та менеджмент якості» [14], «Транспортні коридори розвитку» «Безпека руху», ін.

3. Привести навчальні програми підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів у відповідність із базовою і функціональними стратегіями розвитку компанії (після розробки відповідних стратегій) .

4. Розширити існуючу систему підготовки кадрів майбутніх залізничників за рахунок дошкільних навчальних закладів, загальноосвітніх шкіл.(По суті це означає поступове відновлення соціальної інфраструктури залізничного транспорту).

5.Упроваджувати сучасні технології навчання, спрямовані на формування лідерів, у тому числі молодих лідерів нового типу, зміцнення солідарності та співробітництва, командної роботи, розвиток ініціативності та креативності.

6.Істотно відновити матеріально-технічну базу вищих закладів освіти, які готують спеціалістів для залізничного транспорту.

7.Актуалізувати співробітництво профільних освітніх закладів, створюючи єдину інформаційну мережу , яка дасть можливість обмінюватись знаннями та інформацією , створити єдині бібліотечні фонди, проводити відео конференції, лекції , семінари, кругли столи.

8. Вести нові механізми співпраці

виробництва та галузевої науки з профільними навчальними закладами.

9. Підготувати пакет нормативних документів та методичних розробок, які необхідні для відповідних змін.

Навчання необхідно поєднувати із продуктивною працею у перспективних галузях зайнятості. Студент повинен брати участь в усьому процесі діяльності, яка забезпечує сучасне виробництво: дослідження – проектування – виробництво – маркетинг – супроводження та обслуговування – ліквідація та утилізація – організація виробництва та управління. Досить відомий приклад такого поєднання видів діяльності в історії радянської вищої школи – модель Фізтеху. Вона була розроблена коли з'ясувалось, що для здійснення проривних проєктів атомного та космічного напрямів модель традиційної вищої освіти є досить обмеженою. Для здійснення цих проєктів було необхідно, щоб по-перше, теоретичні та практичні курси читали вчені та інженери, які були зайняті у проривних проєктах, а, по-друге, щоб у цих проєктах приймали участь студенти.

Ще одним із напрямів реалізації такої інтеграції є організація при вузах малих інноваційних підприємств. Також можливо створення при окремих вузах виробничих комплексів відповідної сфери спрямування. В даному випадку ключовою буде практична, професійна складова.

Для здійснення проривних проєктів також необхідно переглянути навчальні плани підготовки майбутніх фахівців, як технічного так і економічного спрямування щодо комплексного, збалансованого відображення у них гуманітарних, технічних та економічних дисциплін.

Це досить системні зміни в освіті, і ми вже відзначали, що їх реалізація можлива у межах пілотного проєкту на базі вузу-комплексу (інтегрованого з іншими закладами підготовки кадрів залізничного транспорту, науковими та проєктними організаціями та виробничим полігоном).

Але процес навчання не завершується навчанням у відповідних закладах освіти. *Щоб створити модель компанії яка самонавчається необхідно:* розробити програму розвитку системи безперервного навчання персоналу ;створити у компанії середовище, що сприяє саморозвитку персоналу на основі як корпоративних, так і особистих ресурсів працівника.

Властивості організації, що навчається сприятимуть інноваційним змінам в компанії. Це постійне розширення можливостей для досягнення результатів, до яких прагнуть працівники, розвиток загального бачення проблем, командних підходів і нового мислення, постійне навчання і обмін знаннями, створення бази інтелектуальної власності. Умовою підвищення ефективності праці

повинна бути націленість на розвиток індивідуальних компетенцій впродовж всієї трудової кар'єри. Необхідно передбачити гнучкий підхід до навчання, який враховує здібності, прагнення, мотивацію працівника, оцінку його керівником та співробітниками, те, що дійсно потрібно працівнику для професійного і особистісного розвитку, результативнішої праці.

Одним з основних чинників зростання компанії є організація системної роботи з молоддю, розвиток її інноваційного, особистісного потенціалу. Тому актуальним є завдання *створення в компанії молодіжної політики та забезпечення ефективної її реалізації*. Підходи до рішення цього завдання:

1. Розробка та реалізація програми «Молодь Українських залізниць».

У ній необхідно передбачити підходи, що забезпечать: виявлення талановитої молоді і створення умов для її розвитку ;навчання молоді навикам і технологіям найкращих зразків вітчизняного та зарубіжного менеджменту з урахуванням духовно-моральної та соціокультурної спрямованості, акцентом на людський розвиток, лідерство і інновації;формування нових можливостей для розвитку і кар'єрного зростання молодих фахівців усередині компанії;активну участь молоді в розробці і впровадженні нових технологій в компанії; розповсюдження і культивування в молодіжному середовищі духовно-моральних цінностей, соціальної відповідальності, корпоративних цінностей, цінності праці та безперервного саморозвитку особистості.

2. Послідовне впровадження стандартів щодо молодого фахівця у т. ч. оцінки компетенцій, планування його розвитку і кар'єри.

3. Відповідні зміни у програмах та процесі навчання студентів [14,15,16], у тому числі введення в програми навчання студентів старших курсів питань вивчення корпоративної культури і цінностей компанії.

4.Реалізація комплексного підходу до навчання як молодих фахівців, так і їх наставників.

5. Рішення питання щодо забезпечення молоді належними житловими умовами.

6. Розвиток програм, спрямованих на підтримку молодих сімей.

Необхідно значно розширити можливості не тільки для працевлаштування в компанію молодих працівників, але, головне, створити умови для їх професійного та особистісного розвитку, зростання компетентності, ділових і моральних якостей, прояву ініціативи і креативності.

Наступним завданням стратегії є залучення персоналу до створення в компанії нової моделі корпоративної культури та моделі управління. Для рішення цього завдання необхідно :

1. Змінити інтелектуальну моделі управління керівників, здійснюючи поступовий перехід до моделі духовно-морального управління, сприяти розвитку нових моделей нормативної поведінки, у першу чергу керівників, розвитку довіри та співробітництва [14].

2. Перейти до управління діяльністю співробітників відповідно до цілей, цінностей і завдань, визначених стратегією розвитку компанії, з обов'язковим урахуванням цілей, здібностей, потенціалу, мотивації працівників (узгодження цілей, цінностей і завдань компанії та цілей і цінностей працівників).

3. Залучати персонал в поліпшення і перетворення через інформування та роз'яснення цілей компанії, корпоративних цінностей і механізмів їх реалізації, вдосконалення культурно-виховної роботи у компанії, спрямованості на самовдосконалення працівників.

4. Розвивати в компанії новий тип лідерства (лідер наставник, служитель, архітектор). Формувати ефективні управлінські команди.

5. Забезпечити на основі системного підвищення якості виробничих процесів, впровадження нових технологій, зниження трудових витрат, зростання продуктивності праці і підвищення на цій основі реальної заробітної плати.

Одним із основних важелів здійснення стратегічних змін в компанії є система мотивації і оплати праці, удосконалення якої є наступним завданням стратегії. Основні проблеми мотивації праці на залізничному транспорті це: низький рівень заробітної плати; невелика ширина діапазонів окладів; обмежена можливість диференціації посадових окладів керівників залізниць та підпорядкованих підприємств; обмежений розмір преміювання; майже відсутність мотивації працівників на розробку та введення інновацій, економію ресурсів, високі індивідуальні досягнення в праці, наставництво, залучення та підтримку молодих працівників. Фактична відсутність діапазону окладів призводить до того, що практично не існує ступенів прогресування для посади і тому, з метою утримання працівників, встановлюються надбавки, доплати, що ускладнює управління заробітною платою.

Враховуючи, значні недоліки у системі мотивації та оплати праці щодо перспектив реформування галузі, необхідно розглянути доцільність її модернізації з точки зору не окремих процедур чи показників, а системного бачення. По-перше, модернізувати систему базових окладів Укрзалізниці на основі світової практики (система "трейдів"). По-друге, внести зміни у формування змінної частини винагороди працівників.

Змінна частина винагороди працівника, згідно зі світовою практикою, спрямовується на

досягнення наступних цілей: стимулювання досягнення працівниками цілей, які відповідають цілям компанії (короткострокова частина винагороди); довгострокове утримання ключових керівників та фахівців й мотивація на сприяння сталому розвитку компанії, досягненню її стратегічних цілей (довгострокова частина винагороди). Найбільш ефективною системою винагород, зокрема для керівників, яка охоплює короткострокову та довгострокову перспективи є система ключових показників ефективності (KPI). Тому для спрямування мотивації співробітників Укрзалізниці на досягнення стратегічних цілей компанії і, відповідно, покращення керованості всією компанією, необхідно розробити систему каскадування цілей компанії згори донизу із відповідним відображенням цих цілей у системі управління ефективністю за допомогою ключових показників ефективності.

Серед довгострокових програм мотивації доцільним є впровадження довгострокових бонусних програм (персональний пенсійний рахунок у недержавному фонді, персональний накопичувальний житловий рахунок, довгострокові програми винагороди для керівників, пов'язана із ключовими фінансовими показниками компанії).

Щоб сприяти розвитку співпраці, солідарності і, одночасно, розвитку індивідуальних здібностей працівників, у системі мотивації важливо забезпечити баланс між особистою та командною мотивацією. Реалізації індивідуального підходу до мотивації сприятиме розробка і поетапне впровадження комплексної системи оцінки діяльності працівників на основі ключових показників ефективності, ключових корпоративних компетенцій. На цій основі також можливо вдосконалення роботи з кадровим резервом, молодими фахівцями, впровадження в практику індивідуального підходу до розвитку і навчання.

Взагалі, в системі мотивації повинно гнучко використовувати як матеріальні стимули так і духовно-моральну, соціально-психологічну мотивацію, розвивати внутрішню мотивацію працівника на якісну працю, розвивати мотивацію служіння, творчості, оскільки саме внутрішня мотивація є надійним джерелом якісного розвитку соціально-економічної системи.

Умовою успішної реалізації стратегії людського розвитку повинно стати вдосконалення функцій управління персоналом Укрзалізниці та розвиток потенціалу працівників самих служб управління персоналом. Зараз початку цілеспрямованої еволюційної трансформації заважає декілька ключових моментів: функціональне розділення підрозділів з управління персоналом по різним адміністративним підструктурам Укрзалізниці; відсутність єдиного центру ухвалення стратегічних

рішень з управління персоналом на рівні вищого керівництва компанії (заступника генерального директора з питань управління персоналом); недостатньо ефективна внутрішня комунікація та взаємодія між різними функціональними HR підрозділами.

Наслідками цього є: недостатня інформованість HR- спеціалістів а також керівників інших функцій всіх рівнів про загальні політики, процедури, логіку та підґрунтя ухвалення ключових управлінських рішень з питань персоналу; нереалізований потенціал синергічної взаємодії між під-функціями у HR (спільних досліджень, розробок пропозицій з удосконалення існуючих та розробки нових ініціатив, реалізації програм); неповне використання потенціалу існуючих програм та політик (в тому числі мотиваційних).

З цього витікає наступне базове завдання стратегії людського розвитку: розвиток корпоративної системи управління персоналом. Для його рішення доцільно розглянути можливість ініціювання та проведення проекту трансформації функції управління персоналом, що може включати: перегляд моделі надання послуг з управління персоналом та організаційно-функціональної структури відповідних підрозділів;перегляд основних процесів управління персоналом з можливістю їх оптимізації та автоматизації.

Також необхідним є розвиток комунікаційних програм наприклад таких як: обмін досвідом, обговорення планів та інноваційних ідей між підрозділами HR; міжфункціональні робочі та проектні групи з розробки детальних концепцій розвитку системи корпоративного управління персоналом; розробка диференційованої за основними цільовими категоріями сьгоднішніх та бажаних майбутніх працівників Ціннісної Пропозиції Роботодавця та комунікація її ключових повідомлень всіма відповідними каналами.

Також необхідними є наступні заходи:

1. Розвиток системи оцінки діяльності і результативності служб управління персоналом в масштабі компанії (у якості критеріїв оцінки діяльності служб управління персоналом автор пропонує використовувати показники, запропоновані у відповідній публікації [17]).

2. Створення корпоративної підсистеми безперервного розвитку і навчання керівників і фахівців у сфері управління персоналом на основі спеціалізованих модульних програм навчання і самонавчання (типи відповідних програм запропоновані далі).

3. Підготовка ефективного резерву для заміщення посад керівного складу у сфері управління персоналом.

4. Впровадження процесного підходу в управлінні персоналом з метою постійного поліпшення якості управління на всіх його рівнях.

Для підвищення рівня професіоналізму, культури, моральності, керівників, і фахівців, у тому числі у сфері управління персоналом, підготовці керівників нового типу, необхідно розробити відповідні програми навчання. Вони повинні відповідати принципам якісної освіти [15]. Серед яких є принцип поєднання, комплексного і системного розвитку в процесі освіти, і її оцінки п'яти взаємозв'язаних складових: духовно-моральної, соціокультурної, інноваційно-інтелектуальної, професійної і прикладної.

На наш погляд можна виділити такі напрями навчальних програм, які необхідно запропонувати для реалізації, їх у тому числі у корпоративному університеті компанії, а також на факультетах підвищення кваліфікації : спеціалізовані програми, програми управлінської підготовки, програми духовно-культурного і морально-психологічного напрямку, програми, пов'язані з організаційними інноваціями. Крім того, необхідно передбачити такі типи програм як: програми наставництва; індивідуальні програми навчання, які створюються у відповідності до індивідуальних планів розвитку учасників навчання; проектне навчання – навчальні проекти, завдання та «навчальні експедиції»,призначення яких – обмін досвідом та отримання досвіду по використанню кращих практик управління, як вітчизняних, так і закордонних.

В задачі спеціалізованих програм навчання входить надання нових знань, методик, необхідних для успішної професійної діяльності, розвиток необхідних навиків для застосування цих знань, підвищення рівня компетенції у відповідних фахових напрямках, які відповідають стратегічним напрямкам розвитку залізничного транспорту.

Програми управлінської підготовки керівників повинні охоплювати широке коло питань, які можливо згрупувати за такими напрямками (модулями) як: моделі управління соціально-економічними системами, модель управління залізничним транспортом; стратегічне управління та системне мислення ; управління бізнес-процесами; лідерство як система; самовдосконалення керівників ; управління інтелектуальними моделями; діагностика якості управління та стратегія підвищення його рівня на залізничному транспорті та окремих його підприємств; діагностика організаційної культури та організаційний розвиток; управління змінами; лідерство та управління людськими ресурсами залізничного транспорту; будівництва системи корпоративного управління; фінансово-інвестиційне управління. Програми управлінської підготовки повинні дещо розрізнятись за змістом та напрямками в залежності від рівня управлінців.

Програми духовно-культурного і морально-психологічного напрямку повинні сприяти формуванню в управлінці та фахівців уявлень про економіку і підприємницьку діяльність, як про складні сфери, в центрі яких стоїть людина, і стан яких, в першу чергу залежить від неекономічних чинників, таких як релігія, мораль, культура, традиції, духовно-моральний стан людини, колективу, організації і суспільства у цілому підвищенню рівня духовно-моральної культури особистості; розвитку навиків міжособистісного спілкування та поліпшенню морально-психологічного клімату. Кінцева мета та завдання підготовки за цим та попереднім напрямками підготовки полягають у тому щоб готувати керівників всіх рівнів, перш за все вищого рівня – до ефективного управління на основі високих моральних стандартів; сформувати у керівника (майбутнього керівника) інтелектуальну модель духовно-морального управління [14].

Програми, пов'язані з організаційними інноваціями, передбачають розвиток здібностей до аналізу виробничих, організаційних ситуацій та проблем компанії, розробку, оцінку альтернативних проектів та рішень та обрання оптимального у даній ситуації проекту та варіанту рішення. При розробці цілісної програми навчання для певної категорії слухачів в неї повинні бути включені питання з декількох напрямів та типів програм.

Висновки. Таким чином у даній публікації представлена стратегія людського розвитку залізничного транспорту України, яка базується на визначеній філософії управління і розроблена з урахуванням як основних негативних тенденцій розвитку зовнішнього середовища, так і можливості участі залізничного транспорту у проривному міжнародному проекті «коридори розвитку». Її здійснення неможливе без суттєвих змін у системі підготовки та перепідготовки кадрів, які ми навели як у даній статті, так і у попередніх публікаціях, а також будемо наводити у наступних публікаціях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція реформування залізничного транспорту України// http://www.uz.gov.ua/?m=info.menu_koncepc&lng=uk
2. Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року// <http://www.uz.gov.ua/?m=all.structure.tomorrow&lng=uk>
3. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2015 роки <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>
4. Заходи з реалізації Програми реформування (ринкової трансформації) залізничного транспорту на 2009-2010 роки (I етап) (додаток до програми) <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>
5. Н.И.Шаталова, Е.П.Стародубцева Особенности кадровой политики в сильных организационных культурах// Экономика железных дорог № 9, 2006 с. 84-92
6. В.Г. Корнилов, Л.И. Васина О дальнейшем совершенствовании деятельности по управлению персоналом в ОАО «РЖД»// Железнодорожный транспорт № 5, 2009 с.2-9
7. В.В.Степов Формирование резерва руководящих кадров»// Железнодорожный транспорт № 5, 2009 с.13-15
8. Б.М. Липидус Корпоративный университет ОАО «РЖД»// Железнодорожный транспорт № 5, 2009 с.22-26
9. Типизация социально-экономических систем по этическому критерию. Концепция духовно-нравственной социально-экономической системы.// Вісник економіки транспорту і промисловості, випуск 28, Харків, УкрДАЗТ, 2009 р., с.262-272
10. <http://www.OrthoMed.ru>
11. Громько Ю.В., Крупнов Ю.В. Транспортное цивилизационное продвижение — конкретный сценарий развития России. Стратегический доклад D8. Концептуальное расширение российской повестки дня G8–2006. — Москва: Институт мирового развития, 2007. — 68 с.
12. Якунин В.И. Формирование геостратегий России. Транспортная составляющая. Изд-во «Мысль», 2005 г., 224 с.
13. Компанієць В.В Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України // Вісник економіки транспорту і промисловості, випуск 30, Харків, УкрДАЗТ, 2010 р.,с.
14. Компанієць В.В. Формування інтелектуальної моделі духовно-морального управління керівників залізничного транспорту// Вісник економіки транспорту і промисловості, випуск , Харків, УкрДАЗТ, 2010 р.,с.
15. Компанієць В.В. Духовно-моральні та соціокультурні складові економічної освіти як умова якісного управління та розвитку національної економіки (результати практичного впровадження)// Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. – Вип. 27. – Д: Вид-во Дніпроперт. Нац. Ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2009., с.
16. Компанієць В.В. Образовательная стратегия формирования духовно-нравственной социально-экономической системы// Социальная экономика № 2, 2010 с 205-212
17. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному

транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» // Залізничний транспорт України. 2009р. - №3, с. 42-47

Аннотація. В статті раскрыты вопросы формирования и представлена стратегия человеческого развития железнодорожного транспорта Украины, которая разработана с учетом негативных, сдерживающих и перспективных, прорывных тенденций современности, обозначены изменения, которые необходимо осуществить в системе подготовки кадров для отрасли.

Ключевые слова: стратегия человеческого развития, коридоры развития, система подготовки кадров, железнодорожный транспорт, образование.

Summary. In article questions are exposed of forming and strategy is presented of still human development of railway transport of Ukraine, which is developed taking into account the negative, retentive and perspective, breach tendencies of contemporaneity, the changes are marked, which it is necessary to carry out in the system of the personnel training for industry.

Keywords: strategy of still human development, corridors of development, system of the personnel training, railway transport, education.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУ ім.В.Н.Каразіна Задорожний Г.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Шраменко О.В.*

УДК 331.108:656.2

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Королева Н.Н., к.э.н., ст.преподаватель (УкрГАЗТ)

Стаття присвячена аналізу впливу людського капіталу на підвищення ефективності роботи підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: людський капітал, інтегрована система генерації й використання знань, підприємства залізничного транспорту.

Постановка проблемы. Качество экономических и социальных изменений, которые происходят в обществе, в значительной степени определяются человеческим фактором. Сегодня люди с их знаниями, опытом, умениями, навыками и морально-духовными основами становятся «фундаментом» высокоинтеллектуального, инновационного развития как государства в целом, так и субъектов хозяйствования в отдельности. Угрозой конкурентоспособности железнодорожного транспорта Украины становится низкая способность к инновациям, технологическое и техническое отставание от железных дорог соседних стран. Именно поэтому объектом исследования выбрано человеческий капитал предприятий железнодорожного транспорта.

Проблема хронического отставания Украины от большинства стран мира почти по всем макроэкономическим критериям и оценками остается. С каждым годом ее место в рейтинге глобальной конкурентоспособности снижается. Это связано с тем, что когда ведущие страны мира осуществляют переход к инновационному обществу, развивают экономику, которая базируется на генерации, распространении и использовании знаний, на уникальных навыках, способностях и креативных качествах людей, их умении адаптироваться к постоянным изменениям, Украина остается сырьевой страной с высокой инертностью не только к генерации, но и в использовании чужих инноваций. Поэтому является актуальной проблема механизма развития человеческого капитала, в основе которой