

**УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ
ТРАНСПОРТНОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ**

Міщенко М.І., Пінчук О.П.

В статті досліджується можливість підвищення ефективності діяльності персоналу підприємств транспортного будівництва за рахунок удосконалення його адаптаційних властивостей в умовах стратегічних змін, викликаних реформуванням галузі. Розкрито наявність в сучасних підприємствах великих внутрішніх резервів за рахунок удосконалення кадрового потенціалу, що дає можливість значного підвищення продуктивності праці та стратегічного розвитку підприємств.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У національній економіці України для забезпечення транспортною продукцією вантажоутворюючі галузі до залізничного транспорту пред'являються значні вимоги. Транспортні підприємства зобов'язані не тільки повністю задовольняти поточні потреби в перевезеннях, але і забезпечувати розвиток з урахуванням перспективних вимог. У цьому відношенні важливе значення має процес реформування галузі [10]. Однак процес реформування, паралельно з можливістю реалізації європейського досвіду, несе також в собі і значні ризики, пов'язані з невизначеністю чинників зовнішнього середовища і відсутністю досвіду роботи персоналу в нових умовах. Проте, саме від раціональної та злагодженої роботи персоналу залежить успішне виконання плану стратегічного розвитку [8].

На даний момент кількість персоналу в експлуатаційних підрозділах ПАТ «Українська залізниця» складає близько 316 000 чол. (88%). Крім цього близько 43091 чол. (12%) працюють у різноманітних допоміжних підрозділах, хоча й більшість з них фінансується безпосередньо відповідними Міністерствами. Загалом залізничний транспорт забезпечує 2% зайнятості населення України [10]. У табл. 1 показано розподіл персоналу у структурі залізничного транспорту.

Падіння обсягів перевезень в останні часи значно вплинуло на продуктивність праці, що розраховується в одиницях продуктивності (Одиниця продуктивності = пас.-км + т-км вантажу на робітника). Однак з того часу продуктивність праці операційного персоналу УЗ зросла до 770 000 одиниць продуктивності [10].

Згадані показники є вищими ніж у більшості Європейських залізничних мереж, таких країн як Німеччина (575 000 од. прод./працівник), Франція (680 000 од. прод./працівник) та Польща (485 000 од. прод./працівник), але нижче показника Росії (1 490 000 од. прод./працівник). Причиною цього є великі обсяги вантажних перевезень [10].

Як видно з табл. 1 майже чверть працюючих (колійне господарство та будівельні роботи) припадає на структурні підрозділи, що забезпечують виконання будівельно-монтажних та ремонтно-будівельних робіт.

Таблиця 1

Розподіл персоналу в структурі ПАТ «Українська залізниця»

| Сфера діяльності | Питома вага |
|------------------------------------|-------------|
| Пасажи́рські перевезення | 17,0% |
| Вантажні та комерційні перевезення | 4,1% |
| Транспортний відділ (перевезення) | 9,3% |
| Локомотивне господарство | 17,2% |
| Вагонне господарство | 7,6% |
| Колійне господарство | 19,0% |
| Будівельні роботи | 6,6% |
| Сигналізація/телекомунікація | 5,8% |
| Електрифікація/енергопостачання | 3,9% |
| Управління | 1,3% |
| Інші | 8,1% |
| Всього | 100,0% |

(Джерело інформації: [10])

Аналіз останніх досліджень та публікацій з даної проблеми. У ринкових умовах діяльність підприємств, в тому числі транспортного будівництва, заснована на реалізації процесу стратегічного планування [8]. У ньому найважливішу роль відіграє персонал, і як розробник основних елементів стратегічного планування, і як основний стратегічний ресурс організації.

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається на основі попиту на продукцію, вироблені роботи, надані послуги та встановленої величини виробітку.

На основі сказаного, слід розрізняти три методи вимірювання виробітку: натуральний (вироблення натуральної продукції), умовний (вироблення умовної продукції) і умовно-натуральний.

Розрахунковою одиницею виміру виробітку в перших двох випадках можуть бути різні показники: одиниці, тонни, метри, гривні, людино-години, тонна-кілометри, локомотиво-кілометри тощо.

Безліч показників, що називають в даний час в різних джерелах методами (цінової, грошовий, трудової, натуральний, умовно-натуральний і інш.) в статті розглядаються з точки зору їх упорядкування та вдосконалення.

Показники стратегічного плану на коротко, - середньо, - довгострокову перспективу є основою для розрахунку потреби у всіх категоріях працівників підприємств транспортного будівництва, з урахуванням їх потенційних можливостей [2]. Однак, в сучасних умовах, при плануванні чисельності працівників, стає очевидним необхідність урахування ще однієї компоненти - рівень соціально-психологічного клімату. Він заснований на можливості якнайшвидшої адаптації персоналу до змін, викликаних впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [1, 4].

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою даної статті є дослідження внутрішніх резервів підприємств транспортного будівництва задля підвищення ефективності діяльності персоналу за рахунок удосконалення його адаптаційних властивостей в умовах стратегічних змін, викликаних реформуванням галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. На підприємствах транспортного будівництва традиційно існує поділ всього персоналу на кілька категорій. Це виробничий і невиробничий персонал. До структури першої категорії відносять робітників-будівельників, робітників, обслуговуючих технічні засоби великої механізації, інженерно-технічні працівники і службовці. В середині цієї категорії спостерігається також поділ на адміністративно-управлінський та персонал, безпосередньо зайнятий на ремонтно-будівельних або будівельно-монтажних роботах. На окрему увагу заслуговує категорія персоналу, яка прямо не бере участь у створенні матеріального продукту але, тим не менш, є важливою складовою нормальної реалізації стратегічного плану підприємства - невиробничий персонал.

До даної категорії можна віднести частину загального персоналу підприємства, які закріплені за житлово-комунальним обслуговуванням, сферою соціального забезпечення, транспортного господарства тощо. Однак для більш високої ефективності планування та управління адаптацією персоналу в умовах реформування галузі пропонується розподіл персоналу підприємств на три основні категорії, в залежності від функціональних сфер діяльності: керівники, фахівці і виконавці. Тут основний сенс терміну адаптація персоналу полягає в реалізації ряду управлінських дій, спрямованих на попередження виникнення футурушоку.

Футурушок (футурушок) - шок від майбутнього, психологічна реакція людини або суспільства на стрімкі й радикальні зміни в його оточенні, викликані прискоренням темпів технологічного й соціального прогресу. Термін введений соціологом і футурологом Елвіном Тоффлером в 1970 році. Він проявляється внаслідок невідповідності між реальністю й картиною реальності у свідомості фахівця (людина не встигла адаптуватися). Подібна невідповідність породжується змінами особливо швидкими, що підсилюється тиском подій, потоком знань, науки, техніки, різного роду інформації [7].

Для підвищення ефективності управління персоналом та його адаптації до впливу різних ринкових чинників, у процесі реалізації стратегічного плану важливим є формування оптимальної структури виробничого персоналу підприємства. Названа структура характеризується оптимальним співвідношенням між названими категоріями працюючих. З урахуванням прийнятої класифікації персоналу і основними параметрами бюджету підприємства постає необхідність стратегічного планування потреби виробничому персоналі по групам і професіям. Планування, як найважливіша функція менеджменту та управління персоналом містить у собі визначення кількості і структури працівників, додаткової потреби в персоналі, аналіз інтенсивності залучення персоналу, оцінку балансу часу роботи, коефіцієнта трудової участі і т.д. Стратегічне планування потреби у виробничому персоналі дозволяє використовувати прогресивні трудові нормативи по видах діяльності, з урахуванням рівня механізації будівельних робіт, баланси робочого часу тощо.

Розрахунок на перспективу потреби підприємства транспортного будівництва в основній категорії персоналу виконується на основі норм трудомісткості будівельної продукції [3, 9]. З огляду на те, що основним горизонтом планування на залізничному транспорті є короткостроковий період (рік), розрахунок потреби в персоналі за категоріями здійснюється, як відношення трудомісткості, встановленої для підприємства річної виробничої програми до ефективного фонду робочого часу одного працівника. Таким

чином отримуємо облікову чисельність персоналу.

Фонд робочого часу, який враховується при стратегічному плануванні персоналу підрозділяється на: номінальний, календарний і ефективний.

При плануванні діяльності підприємства на перспективу, з урахуванням виявлених обмежень з боку зовнішнього оточення, попередньо визначається величина номінального річного фонду робочого часу. Тут, на основі отриманих даних річний фонд визначається множенням встановлених в плановому році кількості робочих днів [5] на тривалості робочої зміни [10].

При розрахунку чисельності персоналу адміністративно-управлінського апарату можливе використання укрупнених (спрощених) методів. Основний фактор, який дозволяє вдаватися до спрощених методів, полягає в тому, що на підприємствах транспортного будівництва Укрзалізниці та Європейських залізниць кількість службовців адміністративно-управлінських служб і обсяг роботи не мають прямого зв'язку між собою. Теоретично кількість персоналу адміністративно-управлінських служб залежить від складності факторів зовнішнього середовища функціонуючого підприємства, проте такий зв'язок кількісно складно представити.

Процес стратегічного планування та управління адаптацією персоналу викликає необхідність розрахунку потреби в працівниках різних категорій. Дана потреба розраховується виходячи з приросту потрібної чисельності в зв'язку зі збільшенням обсягів будівельного виробництва, включаючи коливання чисельності (плинність кадрів) внаслідок різних соціально-психологічних, матеріальних чинників.

Також в ході стратегічного планування персоналу необхідно враховувати можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства транспортного будівництва, швидкість і силу їх впливу на динаміку обсягів будівельного виробництва, чисельність і адаптивні можливості персоналу. Специфічні особливості нинішньої економічної ситуації значно ускладнюють процес знаходження оптимального рішення даної проблеми.

Стратегічне планування кадрового потенціалу та його адаптація має ґрунтуватися на правильному урахуванні особливостей цього виду ресурсу будівельного підприємства.

Формування кадрового потенціалу починається з аналізу місії, стратегічних цілей, завдань і переходить до постановки задачі про підбір кадрів з таким набором вроджених і набутих навичок, реалізація яких (в рамках посадової інструкції) забезпечує швидке досягнення намічених цілей з мінімальним витратами ресурсів.

Однак тільки гармонізація можливостей персоналу з цілями і завданнями підприємства не дає гарантованого підвищення продуктивності праці і реалізації місії.

Необхідно мати на увазі, що існують різні підходи до впливу на адаптивні можливості кадрового потенціалу. Їх називають загальною моделлю управління персоналом підприємства.

Перша модель (модель організаційно-примітивних відносин) заснована на взаємодії керівників і підлеглих за простою рефлекторної схемою: наказ - виконання. Реалізація такої моделі включає системи обліку кадрів і оплати праці [9], достатньої для покриття базових потреб, відповідно до чинного законодавства [6].

Досить поширена система управління, але малоефективна, оскільки з часом слабо мотивований персонал мінімізує свої зусилля по виконанню виробничих завдань.

Рішення такого завдання - зміна моделі управління адаптацією персоналу. Друга модель (організаційно-економічних відносин) базується на впровадженні системи матеріальної мотивації персоналу. Досвід показує, що дана модель також має свої серйозні недоліки, тому її стали комбінувати з елементами соціального партнерства.

Однак управління адаптивними властивостями працівника непросте завдання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших наукових напрацювань у даному напрямку. Найбільш поширені причини зниження продуктивності праці, зацікавленості в кінцевому результаті, плинності кадрів і розпаду підприємств полягає в порушенні або відсутності кадрової політики і принципів управління адаптацією персоналу. З іншого боку, сучасне корпоративне управління спільно з ефективним управлінням адаптацією персоналу дозволяють сформувати потужне, високоефективне підприємство.

Результати узагальненого дослідження свідчать про наявність в сучасних підприємствах транспортного будівництва великих внутрішніх резервів за рахунок розвитку кадрового потенціалу та підвищення адаптаційних властивостей персоналу. Виявлення та раціональне їх застосування дає можливість значного підвищення продуктивності праці, зацікавленості, мотивації персоналу та, як результат, реалізації стратегічного плану в найкоротший термін з мінімальними витратами ресурсів.

Література

1. Володина Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. А. Володина - :Эксмо, 2009. – 240 с.
2. Волошина О. Сила внутреннего ресурса / О. Волошина // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua>.
3. ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 "Правила визначення вартості будівництва" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v0293858-13>
4. Константинов В.В. К вопросу о понятии «адаптация» Проблемы социальной психологии личности. / В.В. Константинов – Саратов: Изд-во Саратовского ГУ, 2005. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://psyjournals.ru/sgu_socialpsy/issue/30306_full.shtml
5. Лист Міністерства соціальної політики України від 05.08.2016 р. № 11535/0/14-16/13 «Про розрахунок норми тривалості робочого часу на 2017 рік» – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.msp.gov.ua/news/8632.html?PrintVersion>
6. Міністерство соціальної політики України – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/index>
7. Міщенко М. І. Економіко-організаційні основи функціонування підприємств колійної інфраструктури : [монографія] / М. І. Міщенко. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2013. – 489 с.
8. Міщенко М.І. Перспективні напрямки розвитку транспортної системи з урахуванням стратегічних пріоритетів національної економіки /

М.І. Міщенко, О.М. Кириленко // Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. - ДНУЗТ імені В. Лазаряна, 2016. – вип. 11. – с. 74-80.

9. Про затвердження Порядку розрахунку розміру кошторисної заробітної плати, який враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 20.10.2016 р. № 281 – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-divalnosti/building/pricing/tsinoutvorennya/pro-zatverdzhennya-poryadku-rozrahunku-rozmiru-koshtorisnovi-zarobitnoyi-plati-yakiy-vrahovuyetsya-pri-viznachenni-vartosti-budivnitstva-ob-yektiv/>

10. Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.uz.gov.ua/about/general_information/

Abstract

The article examines the possibility of increasing the efficiency of personnel transport construction enterprises by improving its adaptive properties in terms of strategic changes caused by the reform of the sector. Revealed the presence of large modern enterprises internal resources by improving human resource capacity that enables a significant increase in productivity and strategic business development.

The enterprises of transport construction traditionally there is a separation of all staff into several categories. This production and non-production staff.

For higher efficiency adaptation planning and management personnel in terms of reforming the distribution invited staff of enterprises into three categories, depending on the functional areas: managers, professionals and artists. Here the basic meaning of the term adaptation of staff is to implement a number of administrative actions to prevent futurshoku.

Formation of personnel potential begins with an analysis of the mission, strategic goals, objectives and moves to the formulation of the problem of staffing with this set of congenital and acquired skills, the implementation of which (in the job description) provides rapid achievement of goals with a minimal consumption of resources.

However, only opportunities harmonization staff with the goals and objectives of the enterprise does not guarantee increased productivity and sales mission.

The most common causes of lower productivity, interest in the outcome, staff turnover and the collapse of companies is in violation or lack of personnel policies and principles of adaptation staff. On the other hand, modern corporate management together with effective management adaptation allow staff to form a powerful, highly efficient enterprise.

Generalized research results indicate the presence of modern transport enterprises building large domestic reserves through the development of human capacity and improving adaptive properties personnel. Identification and management of their application enables a significant increase in productivity, interest, motivation and, as a result, the strategic plan as soon as possible with minimal resources.