

УДК 338.47:656.2

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
ТРАНСПОРТНОГО БУДІВНИЦТВА ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

*М. І. Міщенко, д. е. н., професор, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, tti@ua.fm,*

*І. В. Береза, аспірант, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
НАН України*

У статті розглядається діяльність підприємств транспортного будівництва та експлуатації в умовах стратегічного розвитку та реформування залізничного транспорту України. Особлива увага приділяється питанням адаптації персоналу до нових умов діяльності та проблемам удосконалення кадрового потенціалу на підприємствах транспортного будівництва. Представлено напрями покращення мотивованості персоналу даних підприємств.

**Ключові слова:** транспортне будівництво, адаптація персоналу підприємства, стратегічний розвиток, кадровий потенціал, матеріальна мотивація.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, що характеризуються необхідністю підвищення адаптаційних властивостей підприємств та організацій, в тому числі й транспортного будівництва, до впливу факторів ринкового середовища, особливу увагу необхідно приділити питанню удосконалення кадрового потенціалу. Це пояснюється тим, що ефективність діяльності таких підприємств, їхня конкурентоспроможність залежить саме від рівня кваліфікації працівників, мотивованості персоналу та його професійної готовності до стратегічного розвитку [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботах сучасних українських науковців наголошується на необхідності розробки заходів з підвищення ефективності персоналу сучасних організацій (Н. Гавка-

лова) як запорука успішності функціонування підприємств в ринкових умовах [2, с.117]. Разом з тим зазначається, що найбільш вагомий результат може бути досягнуто тільки за умов врахування факторів стратегічного розвитку (І. Фоміченко) [3, с.3].

Особлива потреба в удосконаленні кадрового потенціалу на перспективу сформувалась на підприємствах транспортного будівництва та експлуатації, про що наголошувалося в роботах автора даної статті.

Виходячи з того, що процес реформування національної економіки вносить в діяльність залізничної галузі суттєві стратегічні зміни, виникає гостра необхідність розробки адекватного механізму стратегічного управління (І. Садловська) [4, с.57].

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є визначення заходів з удоско-

налення кадрового потенціалу підприємств транспортного будівництва в умовах стратегічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вирішення завдання про підвищення кадрового потенціалу шляхом адаптації до нових умов функціонування в результаті інтенсивного стратегічного розвитку (реформування галузі), через посилення матеріальної зацікавленості персоналу на будівництві і поточному утриманні об'єктів транспортного будівництва та колії має велике значення для підвищення продуктивності праці працівників всієї сфери транспортного будівництва і експлуатації.

Інтенсивно розвиваються сучасні технічні засоби транспортного будівництва та докорінно змінюють значення будівництва та поточного утримання об'єктів в загальному комплексі будівельно-монтажних та ремонтно-будівельних робіт. Посилення будов, пошуки нових принципово інших технічних рішень з улаштування об'єктів, комплексна механізація робіт, нові форми організації праці призведуть до зменшення витрат праці на будівництві та поточному утриманні об'єктів транспортного будівництва до відносного збільшення частки витрат на планові види ремонту.

У перспективі буде здійснений перехід від утримання об'єктів до спостереження за їх станом.

Збільшення обсягу планового ремонту за рахунок скорочення поточного утримання сприяє підвищенню рівня механізації робіт, широкому застосуванню прогресивної технології і поліпшення якості робіт. Зміна умов праці виконавчого персоналу вимагає підвищення їх кваліфікації, в кінцевому рахунку, приведе до зростання продуктивності праці і зростання матеріальної зацікавленості.

На сьогодні роботи у сфері транспортного будівництва та експлуатації мають високий рівень механізації, але спостерігається недосконалість деяких важливих механізмів і машин, що приводить до необхідності залучення ручної праці. Це питання ускладнюється і тим, що в деяких випадках застосування машин здійснюється у перерві між проходженням поїздів. Причому стале накопичення зносу збільшує обсяг ремонтно-

будівельних робіт і в той же час ускладнює роботу виконавчого персоналу щодо приведення об'єктів у нормальний стан.

В окремих випадках, для виконання основних робіт по будівництву та експлуатації деяких транспортних об'єктів потрібні технологічні інтервали між поїздами в 20 хв. Це викликає велику втрату часу у персоналу з поточного утримання об'єктів, яка сягає іноді 75%. За даними фотографій робочого дня персоналу Придніпровської філії Укрзалізниці, тільки на пропуск поїздів витрачається до 38% робочого часу.

Все це призводить до того, що на поточному утриманні об'єктів широко застосовується ручна праця, а це перешкоджає швидкому зростанню продуктивності праці і кваліфікації персоналу.

Для підвищення ефективності будівництва та експлуатації об'єктів транспортного будівництва в умовах стратегічних змін, пов'язаних з реформуванням галузі, величезне значення має застосування ряду заходів, спрямованих на підвищення рівня адаптації працівників до сучасних умов господарювання. В першу чергу – це правильна організація праці і системи матеріальної мотивації. У цій області з часу проведення заходів щодо впорядкування заробітної плати досягнуті значні успіхи. Досвід роботи на нових системах матеріальної мотивації вже дозволяє зробити деякі висновки і внести пропозиції щодо подальшого вдосконалення організації і системи оплати праці тим, щоб більш повно використовувати принцип матеріальної зацікавленості персоналу.

На поточному утриманні об'єктів транспортного будівництва заробітна плата робітників залежить в першу чергу від норм витрат робочої сили. Діючі норми, в основному правильно відображають затрати праці на цей вид робіт, але їх потрібно постійно переглядати в світлі стратегічних змін [5]. Це призводить до того, що на підприємствах сфери транспортного будівництва і дистанціях колії витрачається різна кількість праці на будівельно-монтажні та ремонтно-будівельні роботи.

Доцільно на окремих ділянках мережі залізниць, коригувати норми витрати робочої сили з урахуванням специфічних особливостей.

У нормах витрат робочої сили на будівництво і поточне утримання об'єктів необхідно враховувати, крім того, ступінь механізації робіт. Чим вище рівень механізації робіт, тим менші витрати праці, більше можливостей для зростання кадрового потенціалу, і навпаки. Тому середньомережеві норми витрати робочої сили треба привести у відповідність з досягнутим рівнем механізації.

Персоналу може бути виплачена акордна сума лише за умови виконання запланованого обсягу робіт. Якщо ж обсяг робіт недовиконаний, то акордний заробіток повинен бути відповідно зменшений. У деяких структурних підрозділах підприємств транспортного будівництва та експлуатації висловлювалася думка про те, що величина акордного заробітку в подібних випадках має визначатися відповідно до кількості відпрацьованого часу. З цією пропозицією погодитися не можна. Акордно-преміальна система, по суті своїй - відрядна оплата праці. Облік кількості праці при відрядній формі оплати ведеться не робочим часом, а кількістю створеного будівельного. Тому акордна сума може нараховуватися лише у відповідності з виконаним обсягом робіт.

На підприємствах транспортного будівництва досягнуто найбільш високий відсоток застосування технічно обґрунтованих норм виробітку порівняно з деякими іншими службами залізничного транспорту.

Під впливом стратегічного розвитку підприємств транспортного будівництва, технічно обґрунтовані норми виробітку вводяться одночасно з підвищенням тарифних ставок, так як збереження раніше існуючих ставок призвело б до необґрунтованого зниження заробітної плати і, в цілому, кадрового потенціалу.

Низькі тарифні ставки, які діяли до впорядкування заробітної плати, не забезпечували матеріальної зацікавленості персоналу в підвищенні своєї кваліфікації і перешкождали впровадженню технічно обґрунтованих норм виробітку і його адаптації до стратегічного розвитку. В загальному заробітку персоналу частка тарифу досягала лише 60%, решту становили приробіток, премія, доплати та надбавка за вислугу років. Регулююча роль тарифної системи в оплаті

праці була, таким чином, значно ослаблена.

В умовах стратегічного розвитку для працівників колійних машинних станцій, центрів механізації колійних робіт, спеціалізованих колійних колон, зайнятих капітальним ремонтом і реконструкцією залізничних колій, ремонтно-будівельних дільниць будівельно-монтажних експлуатаційних управлінь застосовуються тарифні ставки і посадові оклади, передбачені для працівників, зайнятих у будівництві та ремонтно-будівельних роботах. Визнано доцільним тарифікувати робітників по I-VIII розряду. В даний час II і III розряди, присвоєні 65% персоналу. Це дало можливість привести у відповідність розряди робіт і робітників.

Певний розрив між розрядом робіт і розрядом персоналу на окремих підприємствах транспортного будівництва та експлуатації пояснюється плінністю кадрів, так як знову прийнятий робітник, в переважній більшості не має кваліфікації, йому може бути присвоєно тільки II розряд.

Однак для того щоб діючий механізм адаптації персоналу до нових умов через удосконалення системи оплати праці повніше відповідав критеріям стратегічного розвитку, необхідно істотно поліпшити тарифікацію виконавчого персоналу.

При розробці нових умов оплати було визнано, що єдино правильним засобом адаптації персоналу та підвищення кадрового потенціалу, є застосування підвищених тарифних ставок. При існуючому рівні механізації ремонтно-будівельних робіт, що не дозволяє підвищити середній розряд робіт, виникає протиріччя між прагненням до зростання кваліфікації, з одного боку, та встановленої середньої розрядністю робіт і робітників, з іншого.

Будівництво та експлуатація транспортних об'єктів включає роботи широкого спектру з різним рівнем складності. При бригадній організації праці неминуха взаємозамінність робітників, а характер і ступінь складності виробництва дозволяють переважній більшості працівників освоїти повний комплекс робіт; кваліфікація персоналу, кадровий потенціал підвищується. Збереження на тривалий термін різниці в розрядах при таких умовах призводить до порушення принципу оплати по праці. Зрос-

тання кваліфікації і кадрового потенціалу має супроводжуватися підвищенням розряду виконавчого персоналу, а середній розряд робіт перешкоджає встановленню більш високих розрядів.

На практиці це нерідко негативно впливає на рівень адаптації персоналу до нових умов і викликає плинність кадрів. Підвищення ж середнього тарифного розряду персоналу вище встановленого призводить до перевитрати фонду заробітної плати.

Основним засобом вирішення виникаючого протиріччя може бути лише подальша механізація робіт на об'єктах транспортного будівництва і експлуатації. Вона створює основу для підвищення середнього розряду робіт, а отже, і робітників і дозволяє скорочувати чисельність персоналу за рахунок зростання продуктивності праці. Економія коштів, отримана таким чином, може бути використана для збільшення заробітної плати висококваліфікованому персоналу.

Змінилася і структура заробітної плати персоналу. Збільшення частки заробітку за тарифом відбулося в основному за рахунок зменшення відсотка приробітку. Однак представляється доцільним подальше зменшення частки приробітку і збільшення за рахунок цього питомої ваги премій.

Окремої уваги заслуговує питання про підвищення матеріальної зацікавленості висококваліфікованого керівного персоналу.

Система преміювання керівного персоналу будівельно-монтажних експлуатаційних управлінь, будівельно-монтажних поїздів, дистанцій колії і т. д., спрямована на підвищення їх зацікавленості в поліпшенні економічних показників. Проте в даний час преміювання ще не стало потужним засобом матеріального стимулювання та мотивування до стратегічного розвитку в умовах реформування галузі. Одна з причин – мала питома вага премії в загальному обсязі заробітної плати. Звідси і низький ступінь впливу на рівень матеріальної зацікавленості, що в підсумку, значно знижує адаптаційні можливості персоналу до нових умов функціонування.

В цілому система преміювання персоналу може бути значно поліпшена. Насамперед усі кошти, призначені для преміювання, у складі фонду заробітної плати треба

виділити в самостійний фонд і використовувати його тільки для цієї мети. Розмір преміального фонду повинен залежати від рівня перспективного завдання щодо неперевищення і скорочення витрат, виконання і перевиконання планів по об'єму всіх видів ремонту і неперевищення встановленої вартості будівництва і ремонту. Встановлений у відсотках від посадових окладів мінімум фонду преміювання повинен збільшуватися по мірі росту обсягу робіт. Такий порядок утворення фонду преміювання посилив би колективну матеріальну зацікавленість у результатах стратегічного розвитку.

Створення єдиного фонду преміювання персоналу дасть можливість подолати деякі недоліки, пов'язані з діючим положенням про виплату премії за рахунок і в межах економії по фонду заробітної плати.

Необхідно також розглянути питання про доцільність застосування акордно-преміальної системи оплати праці виконавчого персоналу.

Ефективність прийнятої системи матеріального стимулювання з метою вдосконалення кадрового потенціалу визначається її відповідністю умовам виробництва, зв'язком з організацією праці, матеріально-технічним постачанням, стратегічним плануванням, ціноутворенням і т. д. Тільки системний аналіз цих зв'язків дозволяє правильно вирішити питання про доцільність застосування тієї чи іншої форми матеріального стимулювання.

Акордно-преміальна система має ряд позитивних властивостей. Вона створює матеріальну зацікавленість персоналу у виконанні певного комплексу робіт і в деякому зростанні продуктивності праці, так як акордна сума може виплачуватися меншому числу людей, ніж передбачено розрахунком. Особиста вмотивованість персоналу призводить до збільшення виробітку кожного працівника. Виплата диференційованих премій зацікавлює колективи бригад до поліпшення якості робіт і продукції. Акордно-преміальна система є різновидом бригадної оплати праці, тому вона прямо сприяє розвитку кадрового потенціалу.

Поряд з позитивними властивостями акордно-преміальної системи слід відзначити і її негативні сторони, що породжуються

тими умовами будівельного виробництва, в яких вона застосовується. На поточному утриманні об'єктів транспортного будівництва ця система слабо мотивує підвищення продуктивності праці персоналу.

Разом з тим не можна допустити, щоб зменшення чисельності виконавчого персоналу з метою збільшення вироблення відбувалося б за рахунок погіршення якості робіт. Умови виробництва та характер робіт у транспортному будівництві та експлуатації не дозволяють точно враховувати обсяг виконаної роботи.

Стан об'єктів транспортного будівництва під впливом динамічних, температурних та інших впливів постійно змінюється. Це створює великі труднощі у визначенні кількості праці, витраченої протягом певного періоду часу. Контроль витрат праці можливий за вибіркоvim характером ремонтно-експлуатаційних робіт. Проте залежно від умов роботи, наявності транспортних засобів, можливості їх використання, оснащеності засобами малої механізації, організація праці та рівень адаптації персоналу може бути різним. При цьому необхідно застосування адекватної системи заробітної плати.

Пошуки нових форм організації праці в умовах стратегічного розвитку призводять до того, що акордно-преміальна система зберігається лише формально, фактично ж застосовується така система оплати, яка більш відповідає перспективним умов діяльності.

Не меншою мірою ускладнюються розрахунки при акордно-преміальній системі оплати з організацією дільничних механізованих бригад, що виконують роботи з поточного утримання й експлуатації об'єктів транспортного будівництва.

В умовах транспортного будівництва і експлуатації, при оплаті праці можна виділити роботи по ремонту і поточному утриманні об'єктів, оскільки вони виконуються одними і тими ж працівниками; оплата їх праці здійснюється за рахунок коштів, призначених як для поточного утримання, так і для капітальних робіт.

Враховуючи перспективні умови експлуатації об'єктів, прогресивні форми організації праці і специфічні умови виробництва, при яких акордно-преміальна система

заробітної плати стає недостатньо ефективною, доцільно змінити систему оплати праці та матеріальної мотивації.

Не можна застосовувати однакову систему оплати для робітників, що виконують різні за характером роботи. Для висновку про найбільш ефективну систему оплати праці в умовах стратегічного розвитку необхідно окреме дослідження.

Правильно встановлена система заробітної плати може мати деякі властивості як відрядної, так і погодинної форми. Саме таку систему слід було б застосувати для оплати праці робітників з поточного утримання об'єктів транспортного будівництва, зберігши позитивні властивості акордно-преміальної системи і доповнивши її позитивними якостями почасово-преміальної системи. Основний сенс пропозиції зводиться до того, щоб зберігши існуючий порядок визначення чисельності робітників і розмірів фонду заробітної плати, використовувати ясність і простоту погодинної форми заробітної плати для посилення матеріальної зацікавленості персоналу в поліпшенні стану об'єктів і для спрощення розрахунків по заробітній платі.

Пропозиція про переведення робітників на погодинно-преміальну систему оплати праці, з метою підвищення кадрового потенціалу в умовах стратегічного розвитку може викликати припущення, що це призведе до зниження продуктивності праці. Практика зміни систем оплати праці у промисловій сфері та в транспортному будівництві дає чимало і позитивних, і негативних прикладів. Все залежить від того, чи економічно обґрунтована необхідність зміни тієї чи іншої системи заробітної плати і як практично здійснено перехід на нову систему оплати праці. Послаблення матеріальної зацікавленості у зростанні продуктивності праці відбувалося, як правило, там, де зміни в системах оплати не супроводжувалися покращенням нормування праці.

Правильне застосування почасово-преміальної системи заробітної плати передбачає встановлення норм обслуговування, що дозволяють визначити чисельність робітників, а також розробку кількісних і якісних показників результатів праці. Переведення працівників, зайнятих поточним

утриманням на погодинно-преміальну оплату буде полегшено тим, що в даний час на ці роботи існують норми витрат робочої сили і перевірені досвідом основні показники оцінки праці працівників.

Заробітна плата персоналу при погодинно-преміальній системі повинна залежати від ступеня виконання встановлених показників. У зв'язку з цим підвищиться значення планових завдань. Півмісячний графік роботи персоналу повинен стати ретельно продуманим планом роботи. Обов'язкове виконання планового завдання створить небезпеку зниження продуктивності праці.

Переведення робітників на погодинно-преміальну систему оплати не має призвести до зменшення їх заробітної плати. Певний рівень заробітку є не тільки умовою забезпечення матеріальної зацікавленості робітника, але і чинником підвищення продуктивності праці.

Діюча система заробітної плати передбачає можливість оплати робітників-погодинників за ставками відрядників. Зміну системи оплати праці слід провести при збереженні ставки відрядників, а розмір премій повинен бути підвищений на величину приробітку.

Це необхідно тому, що при діючих ставках погодинників і максимальному відсотку премії перехід на почасово-преміальну систему призвів б до зниження заробітної плати робітників на величину приробітку за перевиконання норм. Крім того, доцільно посилити матеріальну зацікавленість робітників у підвищенні якості утримання об'єктів транспортного будівництва, так як у кінцевому рахунку продукцією персоналу є придатність об'єктів до експлуатації.

Введення погодинно-преміальної системи оплати праці на поточному утриманні не потребуватиме збільшення фонду заробітної плати, оскільки він буде розраховуватися на основі діючих норм витрат робочої сили.

Крім того, почасово-преміальна система в умовах стратегічного розвитку дозволить: звільнитися від елементів фіктивної роботи, що мають місце в даний час; уникнути скорочення чисельності бригади з метою підвищення заробітної плати, що при-

зводить до погіршення якості робіт; підвищити значення премії, так як заробіток по тарифу та премії будуть єдиними елементами заробітної плати; спростити розрахунки по заробітній платі.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження виявлено, що вирішення завдання про підвищення кадрового потенціалу шляхом адаптації до нових умов функціонування в результаті інтенсивного стратегічного розвитку (реформування галузі), через посилення матеріальної зацікавленості персоналу на будівництві і поточному утриманні об'єктів транспортного будівництва та колії має велике значення для підвищення продуктивності праці працівників всієї сфери транспортного будівництва і експлуатації.

Для підвищення ефективності будівництва та експлуатації об'єктів транспортного будівництва в умовах стратегічних змін, пов'язаних з реформуванням галузі, величезного значення набуває застосування ряду заходів, спрямованих на підвищення рівня адаптації працівників до сучасних умов господарювання. В першу чергу – це правильна організація праці і системи матеріальної мотивації.

Встановлено, що стан об'єктів транспортного будівництва під впливом динамічних, температурних та інших впливів постійно змінюється. Це створює великі труднощі у визначенні кількості праці, витраченої протягом певного періоду часу. Контроль витрат праці можливий за вибіркоким характером ремонтно-експлуатаційних робіт. Проте залежно від умов роботи, наявності транспортних засобів, можливості їх використання, оснащення засобами малої механізації, організація праці та рівень адаптації персоналу може бути різним. При цьому необхідно застосування адекватної системи заробітної плати.

Запропоновані зміни в системі матеріальної мотивації в умовах стратегічного розвитку будуть сприяти вдосконаленню кадрового потенціалу підприємств транспортного будівництва та експлуатації, його адаптації до нових умов функціонування.

### Література

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку залізничного

транспорт України до 2020 р.», № 1555-р, від 16 грудня 2009 р.

2. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.

3. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. – 2011. – № 2 (8Е).

4. Садловська І. П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою: [Монографія] / І. П. Садловська. – К. : П.П. «Сердюк В. Л.», 2011. – 355 с.

5. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року у 2015 році [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ПОД ВЛИЯНИЕМ ФАКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

*М. И. Мищенко, д. э. н., профессор, Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, И. В. Береза, аспирант, Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины*

В статье рассматривается деятельность предприятий транспортного строительства и эксплуатации в условиях стратегического развития и реформирования железнодорожного транспорта Украины. Особое внимание уделяется вопросам адаптации персонала к новым условиям деятельности и проблемам совершенствования кадрового потенциала на предприятиях транспортного строительства. Представлены способы улучшения мотивации персонала данных предприятий.

**Ключевые слова:** транспортное строительство, адаптация персонала, стратегическое развитие, кадровый потенциал, материальная мотивация.

### IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF TRANSPORT CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF STRATEGIC DEVELOPMENT FACTORS

*M. I. Mishchenko, D. E., Prof., Dnipropetrovsk national University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, I. V. Bereza, postgraduate student, Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine*

The activities of enterprises of transport construction and operation in terms of strategic development and reforming of railway transport of Ukraine are discussed. Special attention is paid to issues of adaptation of staff to new conditions and improving human resource capacity in enterprises of transport construction. Ways of improving the motivation of staff are presented.

**Keywords:** transport construction, adaptation of personnel, strategic development, human resources, financial motivation.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Копитко В. І.*

*Надійшла до редакції 12.10.2016.*