

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES OF RAILWAY TRANSPORT COMPANIES BASED ON KEY EFFICIENCY INDICATOR SYSTEMS

Проблема вдосконалення управління підприємствами є однією з найактуальніших у системі економічних відносин суб'єктів господарювання та набуває яскраво вираженого загострення зазвичай на стадії перехідних економік, у цьому разі переходу України до ринкової економіки. Серед таких підприємств особливе місце посідають підприємства залізничного транспорту, які забезпечують комунікацію між усіма учасниками виробничих і невиробничих сфер країни. У статті розглянуто принципи розробки системи ключових показників для підприємств залізничного транспорту, проведено аналіз бізнес-процесів і специфіки діяльності підприємств залізничної галузі, запропоновано узагальнений концептуальний механізм розробки та вживання КПЕ для підприємств залізничної галузі.

Ключові слова: управління, трудові ресурси, система ключових показників, залізничний транспорт, кадри підприємства.

Проблема совершенствования управления предприятиями является одной из самых актуальных в системе экономических отношений субъектов хозяйствования и приобретает ярко выраженное обострение обычно на стадии переходных экономик, в данном случае перехода Украины к рыночной экономике. Среди таких предприятий особое место занимают предприятия железнодорожного транспорта, обеспечивающие коммуникацию между всеми участниками

производственных и непроизводственных сфер страны. В статье рассмотрены принципы разработки системы ключевых показателей для предприятий железнодорожного транспорта, проведен анализ бизнес-процессов и специфики деятельности предприятий железнодорожной отрасли, предложен обобщенный концептуальный механизм разработки и применения КПЭ для предприятий железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: управление, трудовые ресурсы, система ключевых показателей, железнодорожный транспорт, кадры предприятия.

The problem of improving the management of enterprises is one of the most relevant in the system of economic relations of business entities and acquires a pronounced exacerbation, usually at the stage of transition economies, in this case the transition of Ukraine to a market economy. Among such enterprises, railway transport enterprises that provide communication between all participants of industrial and non-productive spheres of the country. The article discusses the principles of developing a system of key indicators for railway transport enterprises, analyzes business processes and the specifics of the activities of railway enterprises, proposed a general conceptual mechanism for the development and application of KPIs for railway enterprises.

Key words: management, labor resources, key indicators system, railway transport, personnel of the enterprise.

УДК 331.108.2.:656.2

Заєць Г.П.

аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Український державний університет залізничного транспорту

Постановка проблеми. Залізничний транспорт є однією з найважливіших складових промислового комплексу України. Передові технології та гостра конкуренція на ринку приводять до необхідності реформування галузі, що безпосередньо пов'язане із забезпеченням високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств залізничної галузі. У зв'язку з цим в практику управління вітчизняними підприємствами залізничного транспорту повинні впроваджуватися нові підходи менеджменту, одним з яких є застосування системи ключових показників ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми створення ключових показників ефективності розглядалися в низці робіт як зарубіжних вчених (Р. Каплан, Д. Нортон [1]), так і вітчизняних фахівців у сфері управління виробничим потенціалом працівників (В. Дикань [2], І. Токмакова [3], В. Компанієць [4], В. Зубенко [5], Г. Ейтутіс [6], Б. Тішков [7], О. Зіць).

Постановка завдання. Метою статті є визначення теоретичних засад управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту

на підставі використання збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постановка цілей та контроль за їх досягненням лягли в основу окремої концепції, яка стала важливим елементом сучасного менеджменту. Управління за цілями – метод управлінської діяльності, що передбачає бачення можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення. Основоположником та розробником «Управління за цілям» був Пітер Друкер, який розробив систему оцінки ефективності досягнення результатів. Як зазначав П. Друкер, менеджери повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес вирішення поточних щоденних завдань, оскільки це приводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей та стратегій компанії) [3]. Водночас застосування системи ключових показників та вивчення їх специфіки стосовно діяльності підприємств залізничної галузі України є недостатньо розробленим напрямом як в теоретичному, так і в практичному аспектах. У зв'язку з цим питання

розробки та використання системи ключових показників ефективності на підприємствах залізничної галузі є актуальними.

Система ключових показників ефективності (КПЕ, або KPI (Key Performance Indexes)) розроблена досить недавно і разом із системою збалансованих показників BSC (Balance Scorecard) є важливим інструментом для оцінювання ефективності та вдосконалення керування бізнес-процесами великих підприємств або організацій. Останнім часом елементи KPI і BSC активно використовуються на російських та українських підприємствах завдяки сучасним автоматизованим системам, які дають змогу проводити оперативний моніторинг діяльності підприємства на різних рівнях та за різні періоди часу, виконувати аналітичні розрахунки та обробку інформації, візуально представляти для керівників панелі індикаторів, «мапу пошуку робітників», необхідних для швидкого реагування на ситуації, що склались у сфері прийняття управлінських рішень.

ПАТ «Укрзалізниця» на тлі останніх реформацийних перетворень почало модернізувати принципи та напрями роботи підрозділів залізниць. Сьогодні одними з ключових завдань є підготовка відомчих нормативних документів та створення ефективного процесу пошуку й підбору персоналу, а також впровадження статистичного обліку плинності кадрів серед новоприйнятого персоналу та моніторинг показників роботи фахівців з найму. Нововведення в кадровій політиці дадуть змогу приймати правильні управлінські рішення щодо підбору персоналу щодо використання джерел пошуку для залучення в компанію необхідних робітників і фахівців, а побудова системи адаптації новоприйнятого персоналу дасть змогу знизити відтік спеціалістів із галузі, а отже, зменшити витрати на пошук та навчання новачків.

На нинішньому етапі вибудовується вертикаль фахівців, які займатимуться пошуком та підбором персоналу. Для покращення роботи кадрових підрозділів необхідно освоїти сучасні методи пошуку та найму необхідних для структурних підрозділів спеціалістів. Також треба підкреслити, що це досить непросте завдання, адже на ринку праці доводиться конкурувати як із вітчизняними комерційними компаніями, так і з зарубіжними. Ці заходи повинні включати основи нової для залізничних кадровиків спеціальності, такої як фахівець з підбору персоналу, його ролі під час підбору персоналу, його основних завдань, а також констатації, що представники цієї професії є обличчям компанії на ринку праці. Іншими словами, від уміння фахівця з найму грамотно побудувати спілкування у потенційних співробітників складатимуться перше враження та думка про залізничну компанію й великий колектив ПАТ «Укрзалізниця».

Тому необхідно зробити акцент на основних нормах етики, а також якостях, які повинен мати

ідеальний фахівець з підбору персоналу. Виявилося, що для ефективного рекрутингу нових представників різних професій (бухгалтер, економіст, інженер, черговий по станції, електромеханік) фахівцю з найму треба розібратися в кожній з них. Наприклад, фахівцям з найму персоналу необхідно планувати роботу з підбору персоналу, розраховувати витрати на найм одного співробітника, визначати особисту ефективність (KPI), скласти нову звітність. Крім того, для швидкого досягнення завдання по підбору персоналу кадровим спеціалістам необхідні знання щодо побудови «мапи пошуку» потенційного співробітника та того, що таке пасивний та активний пошук.

Особливу увагу необхідно приділити такій проблемі, як істотний відтік співробітників. Звільняються як представники робочих спеціальностей (монтери колії, складачі поїздів, токарі, слюсарі), так і управлінці (начальники структурних підрозділів). Кваліфіковані фахівці виїжджають на заробітки (в ближнє зарубіжжя), а знайти їм заміну непросто. Причому така тенденція простежується по всіх транспортних галузях, а також у промисловому секторі.

Основною причиною є те, що рівень оплати праці не відповідає потребам людей. Однак це не означає, що вирішити проблему не можна, адже є безліч аргументів, якими можна зацікавити спеціаліста якісно працювати або працевлаштуватися в залізничну компанію. Йдеться як про соціальний пакет (премії, надбавки за вислугу років, безкоштовне медичне обслуговування, можливість відпочити у відомчих оздоровчих закладах тощо), так і про відносини в колективі та ставлення керівника до підлеглого. Тому необхідно робити наголос на максимальному використанні фахівцями з найму (під час залучення на роботу й утримання персоналу в залізничних лавах) цих мотиваторів. Іншими словами, HR-менеджери повинні змінити пріоритети та перейти до активного спілкування з персоналом, а також їхнім керівництвом.

Розглянемо більш докладно сутність системи ключових показників ефективності. Сьогодні плинність часу та розвиток науково-технічного процесу вимагає розроблення та впровадження системи ключових показників на тлі вимог керівників різних рівнів у підрозділах залізничного транспорту до забезпечення вимірності та прозорості у сфері надання транспортних послуг, можливості вироблення оптимальних управлінських рішень, покращення трудового потенціалу та забезпеченості безперебійного процесу роботи залізниць на основі упорядкованих показників відповідно до видів діяльності та структурних підрозділів підприємств (організацій) [7].

Система ключових показників повинна бути розроблена відповідно до стратегії залізничної компанії, а самі ключові показники ефективності повинні

Таблиця 1

Перелік основних завдань та очікуваних ефектів системи КПЕ

Завдання КПЕ	Очікуваний ефект
1. Оцінка й аналіз стану структурних підрозділів підприємства та його бізнес-процесів на основі розробленої системи показників.	1. Зниження суб'єктивності в оцінюванні виконаної роботи діяльності структурних підрозділів залізниць.
2. Моніторинг діяльності підрозділів та бізнес-процесів, що забезпечує ефективне поточне управління планами та бюджетами.	2. Скорочення часу на проведення оцінювання результативності діяльності підрозділів залізниць і виконавців.
3. Формування бази даних для досліджень та узагальнень, накопичення статистичних даних, виявлення закономірностей в роботі структурних підрозділів залізниць і взаємозв'язків між бізнес-процесами для вдосконалення управлінських рішень.	3. Візуалізація та швидка підготовка інформативних звітів для керівників різних рівнів залізниць.
4. Розробка й обґрунтування прийнятих управлінських рішень з урахуванням використовуваних КПЕ для оцінювання всіх структурних підрозділів залізниць та бізнес-процесів підприємств партнерів (інвесторів).	4. Спостереження за бізнес-процесами, що впливають на транспорт і діяльність структурних підрозділів.
5. Використання КПЕ в системі мотивації та стимулювання персоналу, рекрутингу.	5. Забезпечення узгодженості показників зі стратегічними цілями «Укрзалізниця» та розвитком трудового потенціалу.

бути збалансовані, тобто слід визначити їх перелік відповідно до основних бізнес-процесів підприємства та оптимальні значення КПЕ, які повинні бути погоджені з цілями підрозділів та організації загалом. У табл. 1 наведено завдання системи КПЕ та очікувані результати впровадження цієї системи на підприємствах залізничного транспорту [9].

Передусім необхідно врахувати те, що система винагород працівників залізничного транспорту України повинна відповідати певним умовам [6]:

– система оплати праці та соціальні програми повинні відповідати жорстким законодавчим вимогам, тому що ПАТ «Українська залізниця» є державною монополією;

– система повинна забезпечити єдиний підхід до винагороди в різних регіонах «Рівна оплата за рівну працю», що має бути реалізовано шляхом використання єдиної структури оплати та її інструментів у всіх регіонах (система винагороди повинна бути регламентована таким чином, щоб її можна було легко транслювати на підприємства та регіони);

– система винагороди в розгалуженій «Укрзалізниця» повинна бути керованою, а також забезпечувати достатню точність під час планування нарахувань ФОП;

– система винагород повинна сприяти розвитку «Укрзалізниця» та збільшенню привабливості для потенційних працівників.

Виділяють такі основні етапи розробки та впровадження системи КПЕ для покращення роботи підприємств залізничного транспорту.

1) Визначення стратегії ПАТ «Укрзалізниця» (опис цілей та результатів залізничних підприємств на середньостроковий і довгостроковий періоди). Цей етап включає чітко сформульовану стратегію та описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі та бажаних

результатів. Стратегію необхідно розподілити на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких слід виділити задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішими критеріями цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив та координація між підрозділами в розподілі основних стратегічних цілей. Це дасть змогу значно зекономити засоби та час на виконання завдань.

2) Виділення найбільш важливих факторів успіху в результаті впливу низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які значною мірою можуть впливати на реалізацію стратегії. Визначення найважливіших кінцевих результатів. На цьому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри у веденні господарського та економічного розвитку діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

3) Визначення ключових показників ефективності, тобто основних кількісних показників, що визначають заходи щодо реалізації стратегії. Цей етап включає пошук та обґрунтування заходів з реалізації стратегії. Інструментарієм визначення чинників успіху є ключові показники ефективності, які можуть бути виражені в цифровому вигляді. Свою увагу необхідно концентрувати лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих ключових. При цьому кількість КПЕ повинна бути обмеженою (для уможливлення їх використання та якості моніторингу). Крім того, вибрані КПЕ повинні стимулювати працівників для досягнення поставлених цілей та стратегічних орієнтирів.

Основні вимоги, які висуваються до КПЕ [7]:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому вираженні;

- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи КПЕ залежить від сфери діяльності організації та від завдань, які встановлюють для структурного підрозділу.

4) Розробка й оцінка збалансованих показників, що відображають результати фінансової та виробничої діяльності підрозділів або залізничної компанії. Цей крок включає розробку вимірників для кожної мети з огляду на третій етап. Вимірники повинні містити методику розрахунку для досягнення цілей. Визначимо такі вимірники цілей для підприємств залізничного транспорту:

- фінанси (зниження затрат праці на одиницю продукції (наданих послуг) через механізацію виробничих процесів);
- споживач (контроль за якістю наданих послуг з перевезення з урахуванням найкращих логістичних схем на підприємствах ЗТ);
- внутрішні бізнес-процеси (структурна реформа залізниць України);
- навчання та зростання (кількість працівників на підприємстві з вищою освітою; забезпеченість підприємства кваліфікованими фахівцями);
- персонал (прямі витрати на оплату праці, премії, надбавки, доплати).

5) Вибір технічного або інноваційного рішення у вигляді спеціалізованої автоматизованої системи та запровадження його на залізничному транспорті. На цьому етапі відбувається визначення джерела використаних даних для інформаційного наповнення показників, що задовольняє умови точності, об'єктивності, своєчасності та надійності.

6) Формування планових дій на певний період. Цей етап містить інформацію щодо конкретних управлінських рішень, які повинні бути прийняті залежно від рівня показника ефективності. Відповідно, цей етап є найбільш складним з точки зору пошуку певних альтернатив управлінських рішень щодо безлічі можливих варіантів та шляху виходу з них.

7) Контроль за реалізацією та адаптація системи КРІ під час внесення змін до стратегічних цілей транспортної компанії. Як кожна методика для досяжності поставлених перед нею цілей, вона потребує ретельного, об'єктивного, реалістичного, а найголовніше, своєчасного контролю, що й реалізується на цьому етапі. Цей етап забезпечує не лише контроль досягнення сформованих стратегій підприємств залізничного транспорту, але й внесення змін та редагування всіх етапів за зміни будь-яких складових стратегії, цілей, факторів успіху і, звісно, зовнішніх факторів впливу на компанію.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КПЕ є:

– попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху; система ключових показників ефективності – це лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;

– визначення мети компанії з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої мети збільшує фінансові витрати компанії;

– наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;

– підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління та системи стимулювання персоналу; під час оцінювання ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;

– постійне використання системи, введення її як необхідного інструмента діяльності керівництва.

Позитивний результат упровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки за дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками та стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу та можуть впливати на процес реалізації стратегії організації [3].

Як було зазначено раніше, розробка системи ключових показників ефективності безпосередньо пов'язана з описом бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту та визначається його специфікою. Для підприємств залізничної галузі специфіка бізнес-процесів обумовлена наявними технологіями надання послуг з перевезення пасажирів, транспортування вантажів, зберігання та постачання кінцевим споживачам послуг перевезення.

Виділення й опис бізнес-процесів на підприємствах залізничної галузі – досить складний і трудомісткий етап аналізу, що пропонує не тільки надання та обробку необхідного величезного масиву документів підрозділів, інструкцій і положень, але й залучення чималої кількості експертів та менеджерів для формалізованого та схематичного опису етапів і процесів діяльності структурних підрозділів підприємства. Визначення їх взаємозв'язку, переліку робіт і аналіз показників їх виконання відповідно до технологічних нормативів та інструкцій, оперативних планів та звітів, стратегії розвитку підприємства є досить тривалим процесом. На підприємствах залізничної галузі розроблені автоматизовані інформаційні системи, що дають змогу бачити функціональну структуру підприємства. На деяких підприємствах впроваджені автоматизовані системи управління підприємствами, засновані не на функціональному аспекті, а на процесах.

Система ключових показників ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності всієї компанії.

Основними критеріями оцінки, найбільш поширеними КРІ для вітчизняних компаній є виконання бюджету на персонал (використовують 84,5% компаній), плинність кадрів (83,3%), кількісна та якісна укомплектованість кадрового складу, дотримання вимог до ведення кадрового документообігу (86,9%). Можна виділити низку інших показників, що описують різні сторони функції управління персоналом. Тоді під час формування системи ключових показників ефективності для конкретної компанії може бути розробка певної стратегії управління людськими ресурсами. А допоміжним матеріалом стане загальна система КРІ для кадрової служби, яка встановлює зв'язок між конкретними діями щодо управління персоналом та об'єктивними показниками ефективності.

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумок, можемо сказати, що розробка системи ключових показників ефективності для підприємств залізничної галузі є складним та трудомістким процесом, заснованим на ретельному вивченні специфіки бізнес-процесів та виробничо-технологічних особливостей підприємства. Необхідною вимогою для впровадження системи ключових показників ефективності на підприємствах залізничної галузі є наявність сучасних автоматизованих систем, заснованих на процесах сучасних HR-систем. Запропоновано узагальнений механізм розробки та застосування системи ключових показників, що може бути покладено в основу концепції на підприємствах залізничної галузі, що сприятиме більш об'єктивним оцінкам результатів надання транспортних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер.

с англ. М. Павлова. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с., ил. ISBN 5-901028-55-4.

2 Дикань В., Данько М., Кондратюк М. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 190 с.

3 Токмакова І. Управління розвитком персоналу на підприємствах залізничного транспорту. Тренди та інновації в сучасній економіці: колективна монографія. Харків, 2016. С. 133–142.

4 Компанцієць В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». Залізничний транспорт України. 2009. № 3. С. 42–47.

5 Зубенко В., Кочухай І. Обеспечение эффективности использования производственного потенциала предприятий железнодорожного транспорта. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. № 49. Харків: УкрДАЗТ, 2015. С. 96–101.

6 Ейтутіс Г., Мельникова О. Мотивація як фактор впливу на ефективність структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 412–416.

7 Тішков Б. Моделі та методи індикативного планування діяльності підприємства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.11. Київ, 2012. 223 с.

8 Пономарьова І. Еволюція збалансованих моделей оцінювання ефективності підприємства. Простір і час сучасної науки: тези доповіді XI Міжнар. наук. інтернет-конф. (14–17 квітня 2015 року). Київ: Диса-друк, 2015. 5 с.

9 Устенко С. Вибір показників оцінки ефективності діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2004. Вип. 12 (43). С. 83–85.

10 Устенко С. Моделювання наукомістких виробничих систем: монографія. Київ: ЕКМО, 2008. 329 с.

11 Управління взаємодії зі ЗМІ Укрзалізниці. Магістраль. URL: <http://ru.magistraluz.com.ua/news/ponad-700-vantazhnih-vagoniv-vigotovleno-cogo-roku.html>.

12 Залізничні кадри модернізували принципи своєї роботи. Магістраль. URL: <https://info.uz.ua/articles/zaliznichni-kadri-modernizuvali-printsipi-svoei-roboti>.