

Крихітіна Юлія Олександрівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків
ORCID 0000-0002-6595-4759;

Савченко Олена Валентинівна,
здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
спеціальності “Публічне управління та адміністрування”,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків;

Ткаченко Інна Миколаївна,
здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
спеціальності “Публічне управління та адміністрування”,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків

УДК 351:331.108.2:656.2

doi: 10.34213/tp.19.03.21

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ” ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Проведено огляд політики управління персоналом АТ “Укрзалізниця” та окреслено шляхи її вдосконалення в умовах корпоратизації галузі. Визначено, що управління персоналом повинне сприяти вирішенню завдань, прямо пов’язаних зі здійсненням основної діяльності АТ “Укрзалізниця”. Встановлено, що політика управління персоналом – невід’ємна частина загальної політики АТ “Укрзалізниця”. Її метою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного складу персоналу відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, стану ринку праці та Стратегії розвитку Товариства.

Ключові слова: АТ “Укрзалізниця”, політика управління персоналом, залізничний транспорт, мотивація, оцінка, навчання, підготовка, соціальна політика, корпоратизація.

Постановка проблеми. Найбільшим попиту серед видів транспорту користується залізничний транспорт, який наразі є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України. АТ “Укрзалізниця”, виступаючи оператором залізничної інфраструктури й національним перевізником вантажів та пасажирів на залізничному транспорті, відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку та безпеки країни. У 2018 р. залізничним транспортом перевезено 80,2 % вантажів із загального обсягу перевезень всіма видами транспорту, крім трубопровідного, та 32,1 % із загального обсягу пасажирообігу всіма видами транспорту, крім міського електричного транспорту. За обсягами вантажних перевезень АТ “Укрзалізниця” посідає 7-ме місце в світі та 4-те місце (після Китаю, Росії та Індії) на Євразійському континенті. АТ “Укрзалізниця” є одним із найбільших роботодавців України. У компанії працює понад 260 тис співробітників, або 1,6 % від загальної кількості працюючих в Україні.

Транспортна система інтенсивно розвивається, упроваджуються нова техніка та технології. І якщо обсяги підготовки фахівців на цьому етапі істотно не змінюються, то якість підготовки повинна відповідати вимогам і потребам корпорації.

У Товаристві триває реформа корпоративного управління. Її мета – досягнення високих стандартів відкритості, прозорості та підзвітності.

У 2018 р. було завершено роботу з визначення нової системи управління та розпочато поступове втілення її в життя. Важливим елементом такої системи є політика з управління персоналом – невід’ємна частина загальної політики АТ “Укрзалізниця”, метою якої є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного складу персоналу компанії в її розвитку відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, стану ринку праці і Стратегії розвитку АТ “Укрзалізниця”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у вирішення проблем організації виробництва на транспорті, організації процесів підготовки керівників і фахівців, кадрового забезпечення підприємств залізничного транспорту, що послужили методологічною основою розроблення технології й організації управління персоналом в умовах реформування залізничного транспорту, зробили такі вчені: В. Дикань [1], Н. Гриценко [2], Л. Калініченко [3], М. Найдьонова [4], І. Токмакова [5] та ін.

Однак не всі аспекти проблеми, що досліджується, знайшли відображення в теорії та практиці організації управління персоналом. Осмислення сутності реформування залізничного транспорту висуває необхідність проведення подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення процесу підготовки фахівців відповідно до корпоративних умов господарювання.

Формулювання цілей статті. Автори мають на меті зробити огляд політики управління персоналом АТ “Укрзалізниця” та визначити шляхи її вдосконалення в умовах корпоратизації галузі.

Виклад основного матеріалу. Доленосою для АТ “Укрзалізниця” стала реформа корпоративного управління, що розпочалась у 2018 р. Компанія отримала новий статус акціонерного товариства, було сформовано незалежну наглядову раду, проведено зміни до статуту “Укрзалізниці”, затверджено план реформи корпоративного управління. Компанія єдина має план середньострокових корпоративних змін, успішно упроваджуваний у життя. Завдяки всім цим факторам на ринку зростає довіра до “Укрзалізниці” як надійного клієнта і партнера. У 2018 р. компанія піднялась у кредитному рейтингу до максимально можливого статусу – рівня суверена. Крім того, другий рік поспіль демонструється позитивний фінансовий результат та нарощуються капітальні інвестиції.

Зі зміною у 2018 р. типу акціонерного товариства “Укрзалізниця” зможе користуватися більш спрощеним підходом до регулювання.

Політика управління персоналом – невід’ємна частина загальної політики Товариства. Її метою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного складу персоналу компанії в її розвитку відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, стану ринку праці та Стратегії розвитку Товариства.

У 2018 р. АТ “Укрзалізниця” упроваджувало ефективні напрями політики з управління персоналом: системи пошуку та відбору, оцінювання, навчання та розвитку, кадрового резерву. Товариство приділяє особливу увагу розвитку мотиваційних механізмів, що підвищують зацікавленість і задоволеність працівників роботою. Компанія вивчає та запроваджує провідний світовий досвід у застосуванні матеріальних і нематеріальних стимулів. Зокрема, розробляються та реалізуються програми фахового вдосконалення (кадрового резерву, наставництва, розвитку кар’єри, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, внутрішнього тренерства). Реалізацію

політики з управління персоналом здійснює все керівництво компанії, а її ефективність забезпечують керівники підрозділів кадрової вертикалі. Товариство активно культивує корпоративну культуру та сприяє розвитку кадрової вертикалі шляхом запровадження HR-школи. Відповідність принципів і напрямів політики з управління персоналом до цілей та Стратегії розвитку компанії перебуває на контролі у найвищого керівництва АТ “Укрзалізниця”.

Змінився і сам підхід до управління трудовими відносинами. Безсумнівно, що спостерігається “відхід” від поняття “кадри”. Однак сутність полягає не в формальній зміні термінів, не в тому, що поняття “кадри” є більш характерним для системи державного, а не господарського управління. Саме поняття “управління персоналом” більш точно визначає єдність підходу щодо стратегічних питань до всіх працівників АТ “Укрзалізниця”. У сукупності все вищесказане відображає той факт, що в роботі служб персоналу, крім традиційних форм роботи, на перший план все більше повинні виходити такі аспекти, як планування потреб, пошук і підготовка, мотивація, оцінювання, навчання й перепідготовка, що відповідає об’єктивним вимогам персоналу.

Найближчими роками цим завданням потрібно не тільки приділяти підвищену увагу, а й надавати їм системного, комплексного характеру, розглядаючи їх в єдності зі стратегічними та оперативними завданнями АТ “Укрзалізниця” в цілому і за кожним конкретним підприємством, найтіснішим чином координуючи їхнє планування й реалізацію з керівництвом та іншими службами та підрозділами.

З цією метою необхідно сформулювати навіть не самі завдання в галузі політики управління людськими ресурсами АТ “Укрзалізниця” на найближчий період, а визначити їхню сутність та цільову спрямованість, що може проявлятися в наступних аспектах.

По-перше, працівники повинні реально відчувати, що зміна організаційно-правової форми діяльності, передача функцій господарського суб’єкта від профільного міністерства в АТ жодною мірою не завдає шкоди персональній соціальній захищеності людей, стабільності трудового статусу, престижу їхньої праці.

По-друге, кінцеву стратегічну мету управління персоналом тісно пов’язано зі стратегічними цілями АТ “Укрзалізниця” у цілому, а саме: організація активної та усвідомленої участі працівників у досягненні суспільством своїх статутних цілей і підвищенні ефективності його економічної діяльності.

По-третє, працівники АТ “Укрзалізниця” отримали новий статус юридичної особи публічного права.

Сформульовані нові завдання припускають і нові підходи до їхнього вирішення. У цих умовах АТ “Укрзалізниця” може розвиватися, у першу чергу, як за рахунок модернізації технічних засобів, так і за рахунок підвищення кваліфікаційного рівня фахівців, що освоюють нову техніку та технології, зростання ефективності праці всього персоналу. Але цей процес може ґрунтуватися тільки на врахуванні взаємних інтересів. Ефективність діяльності АТ “Укрзалізниця” залежить від ефективності праці його працівників, а благополуччя працівників – від ефективності роботи АТ. Персонал розглядається як один з основних ресурсів АТ “Укрзалізниця”. За цих умов є необхідним постійний пошук дієвих механізмів мотивації та стимулювання праці, що відображають визначений діалектичний зв’язок.

Реалізація зазначених цілей можлива тільки за умови поєднання модернізації нормативної бази, упровадження нових управлінських рішень і технологій.

Які б кроки не мали місце, багато що залежить від ясного інформування про них самих працівників, досягнення ними їх повного розуміння, виходу на практичну віддачу з їхнього боку у вигляді реальної підтримки заходів, що проводяться. Об'єктивне інформування працівників щодо цілей політики у сфері персоналу і створення максимально зрозумілої та чіткої нормативної бази, що визначає права й обов'язки всіх сторін трудових відносин, – це запорука активної реалізації поставлених завдань.

У якості вдосконалення нормативної бази доцільно упровадити стандарт управління якістю АТ “Укрзалізниця” у сфері людських ресурсів, основні положення якого можуть слугувати орієнтиром для визначання змісту роботи з персоналом та прийнятих для її здійснення документів. Мета стандарту полягає: у сприянні ефективній діяльності АТ “Укрзалізниця” і підвищенні конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок оптимізації управління персоналом; встановленні критеріїв і принципів взаємин керівників і працівників; упровадженні норм корпоративної культури; підвищенні зацікавленості працівників у результатах роботи підрозділів і АТ у цілому. В основу стандарту слід покласти положення про принципи соціального партнерства, саморозвитку, заохочення ініціативи персоналу та упровадження прогресивних технологій і форм праці, винаходів та інновацій, орієнтації на довгострокові трудові відносини з персоналом і турботу про колишніх працівників.

Ведеться активна постійна робота над уточненням чинних і над новими корпоративними локальними нормативними актами в цій сфері, у т. ч. також Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Дане Положення повинне слугувати гідним зразком для документального оформлення завдань і функцій служб з управління персоналом.

Але, крім нормативної, потрібно вдосконалювати й технологічну базу, що забезпечує реалізацію нових управлінських рішень. Треба мати на увазі той факт, що процес розвитку та упровадження нових технологій активно розвивається не тільки у виробничій сфері, що пов'язано з технікою, але й у сфері управління. Управління персоналом вирішує широке коло завдань за рахунок застосування певних технологій. Зі збільшенням і видозміною функцій у нових умовах повинні упроваджуватися й нові технології.

Наприклад, до основних завдань управління персоналом АТ “Укрзалізниця” можна й потрібно віднести добір, облік і розміщення персоналу, який забезпечує грамотне управління та кваліфіковане виконання завдань на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

У зв'язку з цим важливого значення набуває автоматизована система управління персоналом АСУ “Кадри”, що успішно нині функціонує.

Актуальним залишається завдання оптимізації чисельності персоналу й укомплектування підприємств працівниками основних професій.

Головний орієнтир під час планування необхідної кількості робочих місць – реальні виробничі потреби, у т. ч. з урахуванням перспективи, гнучке рішення в інтересах ефективності виробництва. При цьому головним завданням залишається максимально дбайливе ставлення до наявних працівників. Необхідним під час планування є ретельний середньо- і довгостроковий аналіз стану ринку праці, демографічних тенденцій у суспільстві, розвитку економічної кон'юнктури, зокрема й у регіональному плані.

З метою укомплектування підприємства потрібною кількістю кваліфікованих працівників та подальшої підтримки стабільності персоналу АТ взяло курс на заохочення персоналу до встановлення тривалих трудових відносин, створення сприятливих умов і оплати праці. Важливого значення набуває й соціальний пакет, гарантії надійної зайнятості, що пропонуються компанією.

Звичайно, повністю виключити плінність персоналу не можна. Існують певні середньозважені величини, що зумовлені природною міграцією населення, іншими об'єктивними причинами. Завдання управління персоналом полягає в тому, щоб за рахунок грамотної політики профорієнтації та наймання максимально нейтралізувати наслідки ризиків плінності персоналу, мати можливість швидко заповнювати кваліфікованими працівниками вакансії, що виникають. Дуже важливо мінімізувати плінність, що зумовлена незадоволеністю працівників умовами та оплатою праці, іншими суб'єктивними факторами, домагатися зниження кількості звільнень із дисциплінарних підстав за рахунок підвищення дисципліни праці.

Наступними важливими завданнями, на яких необхідно зробити наголос, є планування, пошук і розвиток керівників і фахівців.

В основу заміщення посад керівників і фахівців треба покласти принцип планування та поетапного розвитку трудової кар'єри з урахуванням ділових якостей працівника. Разом із тим можливе залучення фахівців іззовні, але тих, хто має унікальні знання або досвід роботи у сфері, що цікавить компанію.

Розвиток професійної кар'єри в системі АТ "Укрзалізниця" повинен передбачати, зокрема:

- постійне, у рамках системи безперервної освіти, підвищення професійної кваліфікації фахівців і керівників, одержання ними спеціальних знань, обмін досвідом;
- упровадження об'єктивної системи оцінювання ділових і професійних якостей працівників, також, можливо, із присвоєнням посадових рангів;
- удосконалення системи ротації, що передбачає планування службового зростання та просування на вищестоящі посади відповідно до трудових досягнень і рівня кваліфікації.

Найголовнішим завданням зараз є розроблення адекватного комплексу заходів із мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам та враховує взаємозв'язок інтересів працівників і компанії.

Природно, що одним з основних факторів, що стимулюють працівників, є гідна оплата праці, адекватна витраченим зусиллям, яка враховує реальні витрати на забезпечення нормального рівня життя.

У нинішніх умовах треба побудувати таку систему мотивації, яка б об'єктивно та справедливо враховувала як успішність діяльності АТ "Укрзалізниця" в цілому, так і виробничого підрозділу, у якому обіймає посаду працівник, а також його особистий трудовий внесок у досягнення визначених економічних показників.

З метою посилення мотивації працівників до безперервного розвитку, реалізації принципу внутрішньої справедливості було розроблено політику одноразових заохочень та реалізовано в межах нормативного документа "Порядок встановлення та виплати одноразових заохочень (преміювання) працівникам апарату управління ПАТ "Укрзалізниця" та працівникам,

посади яких відносяться до номенклатури посад ПАТ “Укрзалізниця”. Зазначена політика у 2019 р. стане основою єдиної політики одноразових заохочень усіх працівників Товариства.

У 2018 р. було розроблено дві ключові політики в оплаті праці – політику оцінювання результатів діяльності та політику преміювання працівників апарату управління АТ “Укрзалізниця”.

Політика у сфері управління персоналом є невід’ємним складником соціального розвитку АТ “Укрзалізниця”.

Дотримання високих стандартів соціального захисту робітників – незмінна позиція керівництва компанії. Соціальна політика Товариства робить його привабливим роботодавцем для висококваліфікованого персоналу, мотивованого на ефективну роботу, і є конкурентною перевагою АТ “Укрзалізниця”.

Компанія забезпечує своїм працівникам соціальні гарантії, передбачені законодавством, а також дає можливість користуватися додатковими соціальними програмами, що дозволяє співробітникам почуватися комфортно. У Товаристві піклуються про сприятливий соціальний клімат та підвищення якості життя своїх працівників і членів їхніх родин, створюють широкі можливості для професійного розвитку залізничників. Як один із найбільших вітчизняних роботодавців АТ “Укрзалізниця” усвідомлює свою соціальну відповідальність і щороку здійснює широкий комплекс заходів, пов’язаних з оздоровленням та відпочинком працівників, для чого діє широка мережа закладів соціальної інфраструктури. Крім того, діють програми забезпечення житлом. Усе це – важливі мотиваційні інструменти соціальної політики компанії, на які щороку виділяється значні кошти.

Очікуваними системними результатами підвищення ефективності соціальної політики в компанії є: зниження питомих показників соціальних видатків компанії при збільшенні рівня соціального захисту працівників; підвищення рівня відшкодування видатків на утримання об’єктів соціальної сфери за рахунок збільшення частки дохідних видів послуг; здійснення переходу від планування граничних рівнів видатків до показників прибутковості окремих видів соціальних послуг; підвищення ступеня відповідності обсягів соціальних виплат до результатів фінансово-господарської діяльності; формування широкого спектра страхового захисту соціальних ризиків; підвищення ступеня задоволення житлових потреб працівників і забезпеченості соціально-побутовими умовами більш високої якості; зростання рівня охоплення працівників і членів їхніх родин послугами підрозділів соціальної сфери; підвищення рівня соціального захисту здебільшого за рахунок зростання показників виробничо-економічної ефективності.

Управління персоналом повинне сприяти вирішенню завдань, прямо пов’язаних зі здійсненням основної діяльності компанії. Тут, зокрема, не можна залишити без уваги таке завдання управління персоналом, як забезпечення безпеки руху поїздів, зміцнення трудової та технологічної дисципліни.

Отже, забезпечення безпеки руху є питанням не стільки технічним або технологічним, скільки зумовленим людським фактором. За наявними даними, у різних сферах виробничої діяльності як мінімум більше половини аварійних ситуацій прямо або побічно викликані саме неправильними діями працівників, що пов’язані з експлуатацією техніки.

Загальні причини ситуації із забезпеченням безпеки руху на залізницях України, яку можна охарактеризувати як нестабільну, полягають у недостатності вживання дієвих заходів щодо підвищення технологічної дисципліни й професійної майстерності персоналу, пов'язаного з рухом поїздів, уваги з боку керівників усіх рівнів до профілактичних запобіжних заходів з аварійності. Потрібно вдосконалювати й комплекс заходів, пов'язаних із запобіганням аварійності й підвищенням рівня трудової й технологічної дисципліни, вимог до добору й розміщення керівників і працівників, дотриманням режиму праці й норм охорони праці, суворої відповідності до посадових інструкцій і розпоряджень, зокрема й відносно допуску до робіт, що пов'язані з рухом, проведення медобстеження поїзних бригад.

Заходи на цьому напрямі повинні бути предметом самої серйозної, продуманої, планової роботи з упором на дотримання всіх супутніх норм і запобігання порушенням трудової, технологічної дисципліни.

Взагалі, завдання, що стоять перед службами управління персоналом є дуже різноманітними, і кількість їх у нових умовах зростає. Разом із цим зростає якісний зміст та внесок у роботу компанії, який отримується внаслідок вирішення цих завдань.

Політика роботи з персоналом АТ «Укрзалізниця» будується на принципах забезпечення корпорації висококваліфікованими фахівцями та робітничими кадрами, піднесення на якісно новий рівень системи професійного розвитку персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання працівників та оволодіння ними новими професіями.

Великої уваги приділяється питанню формування потенціалу кваліфікованих робітничих кадрів, чисельність яких складає близько 70 % від загальної чисельності працюючих.

Рівень підготовки кваліфікованих робітників за професіями залізничного транспорту в державних закладах професійної (професійно-технічної) освіти відповідає вимогам галузі не повною мірою. Тому Товариством з метою організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, формування вимог до знань, умінь і навичок, що забезпечують якісне виконання основних трудових функцій, створення умов для їхнього професійного розвитку та підвищення якості праці, прийнято рішення щодо розроблення професійних стандартів за робітничими професіями на модульно-компетентнісній основі. Було створено Галузеву Раду при Міжнародній організації роботодавців підприємств галузі залізничного транспорту (МОРПГЗТ) «Федерація залізничників України» з розроблення професійних стандартів та професійних кваліфікацій у залізничній галузі та затверджено її склад, до якого увійшли представники МОРПГЗТ «Федерація залізничників України», АТ «Укрзалізниця», Профспілки залізничників і транспортних будівельників України, Мінсоцполітики, Міносвіти, закладів вищої освіти (ДНУЗТ, УкрДУЗТ, КІЗТ, КЕМТ), професійно-технічних навчальних закладів (Одеський ЦПРП, ПТНЗ «КВПУЗТ», ДПТНЗ «КМВПУЗТ»). Одним з основних завдань Галузевої ради на 2018 р. була організація роботи з розроблення шести професійних стандартів за професіями «Машиніст електровоза», «Стюард (послуги у дорозі)», «Монтер колії», «Складач поїздів», «Черговий по переїзду», «Електромонтер контактної мережі».

Узагальнювальні основні напрями політики управління персоналом АТ «Укрзалізниця», слід окреслити шляхи її удосконалення:

- удосконалення політики оплати праці;
- запровадження політики оцінювання результатів діяльності працівників апарату управління, керівників регіональних філій та філій, їхніх заступників, головних інженерів, головних бухгалтерів регіональних філій та філій;
- запровадження політики преміювання на основі оцінювання результатів діяльності;
- поетапна автоматизація процесів управління ключовими показниками результативності (ефективності);
- розроблення та запровадження моделі компетенцій;
- запровадження програм кадрового резерву;
- поетапна автоматизація процесів навчання та розвитку персоналу, системи планування навчання та звітності;
- запровадження системи дистанційного навчання.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Управління персоналом має бути спрямованим на досягнення стратегічних цілей АТ “Укрзалізниця”, у першу чергу на підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності компанії. Для сприяння цьому процесу потрібні: розширення аналітичних і планових функцій, що спрямовані на прийняття випереджальних, перспективних рішень; активна координація з іншими підрозділами і службами; реалізація комплексу заходів щодо активного залучення всіх працівників у досягнення запланованих економічних показників на основі нових управлінських підходів і запровадження сучасних технологій. Серед перспективних напрямів управління персоналом можна визначити розроблення та запровадження моделі компетентностей працівників АТ “Укрзалізниця”.

Список використаних джерел

1. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
2. Гриценко Н. В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 345–349.
3. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 420 с.
4. Найдюнова М. В., Кибенко А. Ю. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 136–139.
5. Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 110–114.

References

1. Dykan, V.L., Yelahin, Yu.V., Sukhorukova, T.H. (2012). *Ekonomika pratsi na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu* [Labor Economics at Railway Enterprises]. Kharkiv: UkrDAZT [in Ukrainian].
2. Hrytsenko, N.V. (2016). *Dialnist menedzhera v sferi upravlinnia liudskymy resursamy* [Activity of the manager in the field of human resources management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [The bulletin of transport and industry economics], 54, 345–349 [in Ukrainian].
3. Kalinichenko L.L. (2012). *Metodolohichniy pidkhid do upravlinnia personalom pidpryiemstv zaliznychnoho transportu v umovakh reformuvannia haluzi* [Methodological approach to the management of personnel of railway enterprises in the conditions of reforming the industry]. Kharkiv: UkrDAZT [in Ukrainian].

4. Naidonova, M.V., Kybenko, A.Yu. (2013). *Orhanizatsiini zasady upravlinnia personalom na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Organizational fundamentals of personnel management in the railway transport of Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats Ukrainської derzhavnoi akadademii zaliznychnoho transportu [Collection of scientific works of the Ukrainian State Academy of Railway Transport], 135, 136–139 [in Ukrainian].*

5. Tokmakova, I.V., Kuzub, A.V. (2016). *Stratehichne upravlinnia personalom na pidpriemstvakh zaliznychnoho transport [Strategic personnel management at railway transport enterprises]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [The bulletin of transport and industry economics], 53, 110–114 [in Ukrainian].*

Krikhtina Yu. O., *PhD in Economic Sciences, Associate Professor of Management and Administration Department, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*
ORCID ID 0000-0002-6595-4759;

Savchenko O. V., *Higher Education Bachelor of Second (Master's) Degree in Public Administration and Administration, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv;*

Tkachenko I. M., *Higher Education Bachelor of Second (Master's) Degree in Public Administration and Administration, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

POLICY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF JSC “UKRZALIZNYTSYA” AND WAY OF ITS IMPROVEMENT

The article reviews policy of human resource management of JSC “Ukrzaliznytsya” and outlines ways to improve it in the conditions of corporateization of the industry.

The HR policy is an integral part of the Company's general policy. Its purpose is to ensure an optimal balance between updating and maintaining of the Company's personnel quality during its development in accordance with the needs, requirements of the current legislation, the state of the labour market, and the Company's Development Strategy. In 2018, Ukrzaliznytsia implemented effective directions of HR policy: the systems of search and selection, evaluation, training, and development of personnel. The Company gives priority to the development of motivational mechanisms that increase the employees' investment in and satisfaction with the work. The Company studies and implements international practices in applying tangible and intangible incentives. Notably, Ukrzaliznytsia develops and implements professional development programmes (talent pool, mentoring, career development, advanced training and retraining of employees, and internal coaching). Ukrzaliznytsia's management is responsible for implementation of the HR policy. The policy efficiency and effectiveness are ensured by the heads of personnel vertical units. The Company extensively cultivates the corporate culture and promotes the development of human resources through the introduction of an HR-school. Ukrzaliznytsia's top management is responsible for the compatibility of the HR policy principles and areas with the Company's development goals and Strategy.

Summarizing the main directions of the policy of human resource management of JSC “Ukrzaliznytsya”, the ways of its improvement should be outlined: improve the remuneration policy; implement a performance evaluation policy for the top management, heads of regional branches and affiliates, their deputies, chief engineers, and chief accountants of regional branches and affiliates; implement a performance-based bonus policy; provide phased automation of management of key performance indicators (efficiency); develop and implement competency frameworks; implement candidate pool programmers; provide phased automation of personnel training and development, as well as a training planning and reporting system; implement a distance learning system.

Thus, the policy of human resource management should be aimed at achieving the strategic goals of JSC “Ukrzaliznytsya” and, first of all, increasing the financial and economic efficiency of the company's activities. To facilitate this process, we need: expansion of analytical and planning functions aimed at making advanced, forward-looking solutions; active coordination with other units and services; implementation of a set of measures to actively attract all employees to achieve the planned economic indicators based on new management approaches and the introduction of modern technologies.

Key words: JSC “Ukrzaliznytsya”, policy of human resource management (HR policy), railway transport, motivation, assessment, training, preparation, social policy, corporatization.

Надійшла до редколегії 10.09.2019 р.