

зіграти основну роль у системі адаптації персоналу до умов професійної діяльності підприємства.

Безперервні і швидкі зміни в транспортних технологіях вимагають безперервного навчання персоналу. Необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою фахівця. Організації, що мають сучасну систему внутрікорпоративної підготовки, лідирують в умовах конкуренції. Вони мають нагоду в найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» зовнішнього середовища підвищенням власної продуктивності. Сформульовані підходи до системи корпоративного навчання на основі поелементної оцінки трудового потенціалу, дозволяючи розробляти спеціалізовані програми, що розвивають професійні і особові компетенції працівників залізничних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Слуцкая Ю.Г. Трудовой потенциал как предмет оценки в управлении персоналом / Ю.Г. Слуцкая // Управление персоналом: (Учен. зап. СпбГУЗФ. Кн. 4.). - СПб.: СПб АУП, 2006.
2. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала/ Дятлов С.А. -СПб.: Изд -во СПбГУЗФ(1994^с) 83.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. — М.: Издательство «Норма», 2001. -V С.66
4. Бенджамин Шнайдер, Нил Шмитт. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников, - М.: Узд-во: "Экономическая школа", 2004. – 548 с.
5. Батяев А.А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.:Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.
6. Глазов М. М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал-менеджмента. – Спб.: Андреевский ИД, 2007.- 246 с.
7. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. - М.:Эксмо, 2008. - 192 с.
8. Дмитриенко Г.А, Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб.пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Найдюнова М.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 331.101.3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Наумова О.Е., к.т.н., доцент (УкрДАЗТ)

Стаття присвячена аналізу факторів, що впливають на оцінювання праці персоналу. Запропоновано удосконалену методику оцінювання працівників різних категорій. Показано, що ефективна система оцінювання персоналу є важливим фактором мотивації його праці.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. За сучасних умов одним із важливих завдань, що стоять перед Укрзалізницею, є збереження висококваліфікованих кадрів та залучення перспективної молоді. Ця проблема є край актуальною, оскільки на сьогодні має місце значна

плинність фахівців-залізничників. Так, за даними кадрової служби Укрзалізниці у 2007 р. показник плинності зріс і становив 4,15% у порівнянні з 2,95% у 2006 р. [2]. Основним чинником плинності кадрів є низька заробітна плата. Тому для збереження кваліфікованих фахівців, поповнення їх рядів талановитою молоддю і підвищення

ефективності їх роботи необхідно звернути особливу увагу на проблему мотивації та стимулювання праці персоналу.

Деякі шляхи вирішення цього питання вже намічені і впроваджуються. Так, у Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту визначено, що основними засобами посилення мотивації праці повинні стати: зростання заробітної плати залізничників; стимулювання заінтересованості працівників у підвищенні ефективності виробництва; забезпечення їх соціальної стабільності; створення механізму, що забезпечить виплату винагороди працівників у відповідності до результатів їх праці; надання можливості підвищення кваліфікації кадрів [1]. Таким чином, з метою збереження трудового потенціалу необхідно переглянути існуючий механізм мотивації та стимулювання праці персоналу і доопрацювати його у відповідності до вимог часу і специфіки галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Загальні теоретичні аспекти мотивації та стимулювання праці персоналу докладно розглянуті у працях таких українських та закордонних авторів, як Дмитренко Г.А. [4], Кибанов А.Я. [9], Максименко Т.М. [4], Сладкевич В.П. [6], Стружанова О.О. [8]. Методику кваліметричної оцінки персоналу запропоновано Шарпатовою К.О. [4]. Проте методики, наведені у [4, 9] стосуються тільки оцінювання керівників і спеціалістів.

Виявленню факторів, що впливають на мотивацію праці на російській залізниці, присвячено дослідження [7]. Проте питання, пов'язані з практичними аспектами застосування механізму оцінки праці різних категорій працівників (зокрема на Укрзалізниці), залишилися поза увагою.

Класифікація інших найбільш відомих методик оцінки індивідуального трудового потенціалу і кадрового потенціалу всього підприємства з їх всебічним критичним аналізом наведена у праці Іванілова О.С., Плетникової І.Л. та Дячкова Д.М. [5]. При цьому авторами запропонована нова універсальна експертно-бальна методика оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка дозволяє уникнути хиб і некоректних висновків, які були відзначені під час ґрунтового аналізу розглянутих ними попередніх методик. Проте дана методика передбачає оцінку працівників за трьома групами характеристик: рівень професійної підготовки, особисті якості та адміністративні здібності. При цьому не враховуються такі необхідні складові оцінки потенціалу працівника, як стаж роботи за даною спеціальністю та рівень його освіти. Крім того, у даній методиці не вказано, хто може бути експертами (а від професіоналізму і об'єктивності експертної комісії прямо залежить точність

оцінювання), а також як часто слід проводити таку оцінку. Тому уявляється доцільним розглянути шляхи удосконалення останньої методики з урахуванням усіх факторів, необхідних для комплексної оцінки трудового потенціалу працівника, а також показати, яким чином результати даної оцінки можуть сприяти підвищенню мотивації праці персоналу.

Отже, **метою статті** є удосконалення методики оцінки персоналу для підвищення мотивації його праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка і атестація персоналу є невід'ємною складовою функції мотивація, важливою умовою стимулювання підвищення якості праці та професійного розвитку особистості [4]. Атестація і оцінка спроможні викликати потребу у самоствердженні та сприяти її задоволенню. Крім того, кожна людина прагне бути позитивно оціненою з боку керівництва. Якщо така оцінка відсутня, або керівник нею нехтує, це може призвести до зниження продуктивності праці.

На підставі узагальнення методик [5, 9] з урахуванням попередньо зроблених зауважень стосовно кожної з них, базуючись на методиці [4], пропонується наступна удосконала методика.

Оцінка проводиться на підставі інтегрального показника, який враховує дві групи оцінок: оцінка, що враховує професійно-ділові якості робітника (ступінь його професійних, особистих якостей, рівня кваліфікації); оцінка, що пов'язана з результатом виконання роботи (якість виконання роботи з урахуванням рівня її складності).

Комплексна оцінка (інтегральний показник) визначається за формулою:

$$I = I_{\text{проф}} \cdot r_{\text{кв}} + I_{\text{рез}} \cdot r_{\text{скл}}, \quad (1)$$

де: I – комплексна оцінка робітника;

$I_{\text{проф}}$ – оцінка рівня професійно-ділових якостей працівника;

$r_{\text{кв}}$ – рівень кваліфікації працівника;

$I_{\text{рез}}$ – оцінка результату виконання робіт працівником;

$r_{\text{скл}}$ – рівень складності функцій, що виконувалися працівником.

При розрахунку комплексної оцінки значення кожного елемента виражається у долях одиниці.

1. Розрахунок оцінки професійно-ділових якостей працівника.

Для визначення рівня професійно-ділових якостей працівника методом експертних оцінок визначається ступінь прояву кожної характеристики з урахуванням їх вагомості. При цьому оцінювання проводиться окремо для керівників, спеціалістів та робітників (табл.1 –

табл.3). Кожний признак, що визначає професійно-ділові якості працівників, має чотири ступеню прояву, кожен з яких має відповідну кількісну характеристику: проявляється рідко – 0,25; проявляється час від часу – 0,5; проявляється часто – 0,75; присутній завжди – 1,0.

Оцінка рівня професійно-ділових якостей працівника визначається за формулою:

$$I_{\text{проф}} = \sum_{i=1}^n P_{ij} \cdot a_i, \quad (2)$$

де: i – порядковий номер показника;
 P_{ij} – кількісна міра показника;
 j – ступінь прояву признаку ($j=1,2,3,4$);
 a_i – вагомість показника, долі одиниці.

Таблиця 1

Оцінка показників, що визначають професійно-ділові якості керівника

Показники, що характеризують професійно-ділові якості	Ваго- мість показ- ника, a_i	Оцінка показника з урахуванням його вагомості, P_{ij} *			
		0,25	0,5	0,75	1,0
1	2	3	4	5	6
1. Професійна компетентність: знання законодавчих, нормативно-технічних актів, інструкцій, положень; широта професійного кругозору.					
2. Спроможність швидко і самостійно приймати обґрунтовані адекватні рішення та відповідати за них; вміння швидко реагувати на появу непередбачуваних ситуацій; аргументовано відстоювати свою точку зору; здатність оперативно приймати рішення, спрямовані на усунення відхилень у роботі або на запобігання відхилень у роботі.					
3. Здатність організувати роботу колективу і спрямовувати його на вирішення поставлених задач.					
4. Спроможність виховувати у підлеглих почуття відповідальності за справу, що виконується; стимулювати творчу ініціативу; вміння створювати у колективі сприятливий морально-психологічний клімат; здатність підтримувати трудову дисципліну; проявляти систематичну турботу про підлеглих.					
5. Спроможність працювати в екстремальних умовах; виконувати роботи, що потребують прийняття рішень у нестандартних ситуаціях.					

* гр.3 = гр. 2 · 0,25; гр.4 = гр. 2 · 0,5; гр.5 = гр. 2 · 0,75; гр.6 = гр. 2 · 1,0.

Таблиця 2

Оцінка показників, що визначають професійно-ділові якості спеціалістів

Показники, що характеризують професійно-ділові якості	Ваго- мість показ- ника	Оцінка показника з урахуванням його вагомості			
		0,25	0,5	0,75	1,0
1	2	3	4	5	6
1. Професійна компетентність: знання законодавчих, нормативно-технічних актів, інструкцій, положень; широта професійного кругозору; вміння працювати з документами					
2. Вміння відповідати за наслідки своїх дій					
3. Здатність чітко планувати і організувати роботу; вміння раціонально використовувати свій час.					

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6
4. Спроможність самостійно виконувати посадові обов'язки.					
5. Здатність творчо підходити до розв'язання поставлених задач.					
6. Спроможність швидко адаптуватися до нових умов і вимог; швидко освоювати нові методи і технології.					
7. Спроможність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах.					

Таблиця 3

Оцінка показників, що визначають професійно-ділові якості робітників

Показники, що характеризують професійно-ділові якості	Вагомість показника	Оцінка показника з урахуванням його вагомості			
		0,25	0,5	0,75	1,0
1. Професійна компетентність: знання законодавчих, нормативно-технічних актів, інструкцій, положень; широта професійного кругозору; вміння працювати з документами					
2. Вміння відповідати за наслідки своїх дій.					
3. Здатність чітко планувати і організувати роботу; вміння раціонально використовувати свій час.					
4. Спроможність самостійно виконувати посадові обов'язки.					
5. Здатність раціонально застосовувати ресурси при виконанні робіт, швидко освоювати нові методи і технології.					
6. Спроможність швидко освоювати нові методи і технології.					
7. Спроможність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах.					
8. Вміння працювати у колективі					

2. *Розрахунок оцінки рівня кваліфікації працівників.*

Для оцінки рівня кваліфікації працівників ($r_{ке}$) застосовують єдиний набір ознак, що відносяться до всіх категорій, а саме: рівень освіти та стаж роботи за спеціальністю. Залежно від рівня освіти працівників поділяють на дві групи: I група – ті, що мають середню

спеціальну або незакінчену вищу освіту; II група – ті, що мають вищу освіту. У відповідності до групи, до якої належить той чи інший працівник, йому присвоюють кількісну ознаку (1 або 2).

Залежно від виробничого стажу по спеціальності працівників поділяють на чотири групи по кожному рівню освіти (табл.4) [4]:

Таблиця 4

Оцінка рівня кваліфікації працівників

Номер групи	Оцінка стажу, r_{cm}	Стаж роботи за спеціальністю (за групами)	
		I	II
1	0,25	0 – 9 років	0 – 9 років
2	0,5	10 -13, більш 29 років	10 -13, більш 29 років
3	0,75	14 – 17, 22 – 29 років	14 – 17, 22 – 29 років
4	1,0	18 – 21	18 – 21

Оцінка рівня кваліфікації визначається за формулою:

$$r_{ке} = \frac{r_o + r_{cm}}{3}, \quad (3)$$

де: r_o – оцінка освіти (1 або 2 залежно від групи);

r_{cm} – оцінка стажу роботи за спеціальністю;

3 – постійна величина, що дорівнює сумі максимальних оцінок по освіті та стажу роботи.

3. *Оцінка результату виконання робіт працівником.*

Для визначення результату виконання робіт ($I_{рез}$) оцінюють ступінь прояву кожного з наступних

ознак: кількість планових і непланових завдань, що виконано; якість виконаних робіт; дотримання терміну виконання робіт [4]. Вагомість кожної ознаки, як у попередньому випадку, визначається експертним методом.

Кожна ознака має п'ять ступенів прояву і оцінюється наступним чином: 0 – ознака не проявляється зовсім; 0,25 – ознака виражена на 25%; 0,5 – ознака виражена на 50%; 0,75 – ознака виражена на 75%; 1,0 – ознака виражена повністю. Дані для розрахунку оцінки ознак, що визначають результати праці, заносять у табл. 5, яка заповнюється аналогічно табл.1.

Оцінка ознак, що визначають результати праці

Ознака результатів праці	Вагомість ознаки	Оцінка ознаки з урахуванням вагомості				
		0	0,25	0,5	0,75	1,0
1. Кількість завдань, що виконано						
2. Якість виконаних робіт						
3. Дотримання терміну виконання робіт						

Оцінка результату виконання робіт $I_{рез}$ проводиться аналогічно оцінці рівня професійно-ділових якостей працівника.

4. *Розрахунок оцінки складності робіт, що виконуються.*

Для оцінки $r_{скл}$ по кожній ознаці (характеру робіт, їх різноманітності, ступеню повторюваності, масштабу, додатковій відповідальності тощо) встановлені певні значення [8]: начальник відділу – 1,0; головний спеціаліст – 0,89; провідний спеціаліст – 0,8; спеціаліст I категорії – 0,68; спеціаліст II категорії – 0,57. Значення коефіцієнту складності робіт для інших категорій працівників визначається відповідними галузевими нормативними документами, а у разі їх відсутності – експертним методом.

5. *Розрахунок комплексної оцінки працівників.*

Для визначення комплексної оцінки праці результати розрахунків, що отримані у пп.1-4, підставляють у формулу (1). Слід зазначити, що перелік характеристик, наведених у табл. 1-5, а також коефіцієнти складності робіт можуть бути переглянуті, скореговані і доповнені відповідно до специфіки окремих посад, робіт, функцій тощо.

Отриманий у результаті розрахунку показник I знаходиться у межах від 0,11 до 2. При цьому за значеннями даного показника можна виділити наступні кваліфікаційні рівні персоналу:

- низький: 0,11 – 0,48;
- нижче середнього: 0,49 – 0,86;
- середній: 0,87 – 1,24;
- вище середнього: 1,25 – 1,62;
- високий: 1,63 – 2 бали.

Результатом проведеного розрахунку може бути ранжирування персоналу в межах своєї групи відповідно до значення комплексної оцінки працівника. Очевидно, що працівники, рівень яких оцінено як високий, попадають до кадрового резерву. Вони у першу чергу мають право на заохочення. Працівники, рівень яких оцінено як середній та вище середнього, відповідають своїй посаді (при цьому останні більше). Зрозуміло, що працівники, рівень яких виявився низьким або нижче середнього, повністю або частково не відповідають посаді, яку обіймають, і тому можуть бути звільнені.

Питання звільнення працюючих за умов фінансової кризи є дуже гострою проблемою для усіх підприємств. Зокрема, вже з листопада 2008 р.

на Укрзалізниці введено скорочений (чотирихденний) робочий тиждень. З квітня 2009 р. по Укрзалізниці очікується скорочення чисельності працюючих на 20%. Отже, якщо питання скорочення працівників стане неминучим фактом, слід зробити усе можливе, щоб зберегти міцний трудовий потенціал. Для цього і може бути застосована запропонована методика, яка дозволить виявити рейтингову позицію кожного працюючого, на підставі якої будуть прийняті відповідні обґрунтовані кадрові рішення.

Край важливою умовою проведення процедури оцінювання є забезпечення її всебічності та об'єктивності. Тому дуже відповідальним кроком є вибір експертів. Як правило, експертами виступають працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижче того, хто оцінюється (підлеглі); рівні за посадою та на рівень вище того, хто оцінюється [4]. У разі оцінки виконавців робіт не керівної ланки, експертами виступають їх колеги, які безпосередньо працюють з тим, кого оцінюють, та керівники. Для забезпечення достовірності оцінки необхідна наявність 5-7 експертів [3, 4].

Взагалі запроповану оцінку праці персоналу підприємства доцільно проводити один раз у 3-5 років під час підсумкової атестації працівників. Крім того, вона може бути успішно застосована при прийнятті рішення про заміщення певних керівних посад у разі наявності кількох претендентів на цю посаду (під час спеціальної атестації).

Таким чином, така оцінка персоналу є основою багатьох кадрових процедур: внутрішніх просувальних, звільнень, матеріального та морального стимулювання, застосування санкцій, зарахування в кадровий резерв на заміщення керівних посад, перепідготовки та підвищення кваліфікації, удосконалення прийомів і методів роботи тощо. Все це є значними мотивуючими факторами. Крім того, відомо, що загальна позитивна оцінка покращує результати праці у 70-90% випадків [3].

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Запропонована удосконалена методика оцінки працівників може бути застосована для оцінки працівників різних рівнів (керівників, спеціалістів, робітників). Результати такої оцінки дадуть можливість здійснювати ефективні заходи зі стимулювання праці, а також є основою просування працівників по службі. Це

сприятиме збереженню головного багатства залізничного транспорту – людей, що, в свою чергу, є запорукою ефективної роботи всієї залізничної галузі. Розглянуті підходи є загальними для оцінювання працівників будь-якої сфери, тому дана методика може бути застосована для оцінки трудового потенціалу працівників підприємств будь-якої сфери діяльності і форми власності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України // Постанова Кабінету міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 651-р.
2. Бельченко Т. Звільнити за власним бажанням // Магістраль, №22.
3. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практич. пособие. – М.: ТД Элит-2000, 2002. – 592 с.
4. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
5. Іванілов О.С., Плетникова І.Л., Дячков Д.М. Нова експертно-бальна методика оцінки кадрового потенціалу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості, №15-16, 2006. С.67 – 74.
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Степов В.В., Одинцов В.А., Сергеев С.С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Железнодорожный транспорт, №8, 2005 // http://www.zdt-magazine.ru/publik/socpol/2005/august-05-08_1.htm
8. Стружанова Е.О. Мотивация торгового персонала // http://www.treko.ru/show_article_1406
9. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*