

12. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR менеджмента. - М.: Дело, 2007. - 232 с.

13. Управление развитием кадрового потенциала организации / В.И. Поповский, К.Г.

Власишина // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Екон. науки. — 2007. — 10, N 2. — С. 36-41.

14. Зябриков В. В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. - 2008. - № 4: Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22274>

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 65.012.32:656

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

*Мартишевська Г.В., аспірантка (ДНУЗТ)*

*Готовність і здатність працівників вчитися, розвиватися характеризує рівень трудового потенціалу підприємства. Найважчий трудовий потенціал визначає межі економічного розвитку компанії в майбутньому. Саме тому в даній статті робиться акцент на управлінні розвитком трудового потенціалу працівників підприємства як основного джерела його зростання.*

*Постановка проблеми та її зв'язки з науковим чи практичними завданнями.* Пріоритетне завдання розвитку організації в умовах ринку полягає в забезпеченні можливості досягнення необхідної переваги найефективнішими засобами, навіть в умовах монополності залізничного транспорту. При цьому конкуруючі транспортні організації можуть володіти схожими матеріальними і фінансовими ресурсами, і лише персонал підприємства є «унікальним ресурсом», ефективне використання якого і стає ключовим чинником розвитку.

Готовність і здатність працівників вчитися, розвиватися характеризує рівень трудового потенціалу підприємства. Тому представляється, що в управлінні персоналом підприємства доцільно зробити акцент саме на управлінні розвитком трудового потенціалу працівників як основного джерела зростання.

Можливість розвитку трудового потенціалу персоналу залежить від складу і якості професійної підготовки всіх працівників, від

існуючої системи мотивації, організаційної структури і організації використання трудового потенціалу кожного працівника в робочому процесі. В ХХІ столітті постійно змінюються і розширюються вимоги до професійної підготовки працівників, їх навичок і умінь, виникає необхідність підготовки персоналу до роботи в обстановці, що ускладнюється, і майбутніх змінах.

В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розвитку комплексу цілеспрямованих дій по розвитку саме трудового потенціалу персоналу. Рішення цього питання можливе шляхом створення і розвитку системи корпоративного навчання на базі єдиної концепції і методології для підприємств залізничного транспорту в рамках його ідеології і стратегії розвитку. Це дозволить збудувати ефективні навчальні програми з урахуванням наявного і бажаного рівня трудового потенціалу працівників.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.* Питанням дослідження трудового потенціалу, людського капіталу, людського

потенціалу в управлінні персоналом, виявленню прихованих резервів «людського чинника» економіки, присвячені праці вітчизняних учених: Борисової Е.А., Галенко В.П., Гуревич А.М., Головей Л.А., Горелова Н.А., Генкина Б.М., Гендлера Г.Е., Дятлова С.А., Кибанова А.Я., Корнейчук Б.В., Мордовина С.К., Никифорова Г.С., Потемкина В.К., Спивака В.А., а також зарубіжних учених: Веттена Д.А., Дафта Р.Л., Камерон К.С., Монди У.Р., Пулу М., Стредвіка Дж., Уорнера М., Файоля А., Форсифа П.

В даний час в науковій літературі по управлінню персоналом не існує єдиного підходу до визначення поняття «трудоий потенціал». Часто як синоніми використовується ряд ключових термінів. До них відносяться, «людський капітал», «робоча сила», «людський потенціал».

Самим узагальненим поняттям, що відображає здібності людини «до життя» доцільно рахувати людський потенціал, що включає джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані людиною протягом всього життя для вирішення задач, досягнення цілей. [1, с.54] Йдеться про всі види діяльності, включаючи працю, гру, навчання, спілкування в процесі праці, в побуті, на відпочинку. Близьким по значенню поняттям, що часто використовується як синонім категорії «трудоий потенціал» є категорія «людський капітал».

Зокрема, С.А.Дятлов визначає людський капітал як «...сформований в результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовуються в тій або іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці і виробництва і тим самим впливають на зростання доходів (заробітків) даної людини» [ 2 ]. Вимірювання людського капіталу звичайно проводиться в грошовій формі. Проте, на нашу думку, при цьому осторонь залишаються такі важливі для ефективної сучасної економіки чинники, як психологічна, моральна задоволеність, престижність, і т.п.

Схоже, по суті, визначення пропонує Б.М. Генкин: «людський капітал розглядається як сукупність якостей, які визначають продуктивність і можуть стати джерелами доходу для людини, сім'ї, підприємства і суспільства. Такими якостями звичайно вважають здоров'я, природні здібності, освіту, професіоналізм, мобільність». [ 3 ]

Наступний крок – розмежування понять «трудоий потенціал» і «робоча сила». В традиційному розумінні прийнято вважати, що у виробничому процесі використовується робоча сила працівника. «Робоча сила», згідно енциклопедичному словнику - здібність людини до праці, тобто сукупність його фізичних і розумових здібностей необхідної кваліфікації, навичок, досвіду, що використовуються в суспільному виробництві. З цього виходить, що в процесі праці

використовується робоча сила, але не обов'язково всі можливості і здібності людини. Таким чином, можна безумовно стверджувати, що зміст поняття «робоча сила» також не відображає трудовий потенціал працівника повною мірою.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Розробка проблем розвитку персоналу є достатньо актуальною, але розгляд цих питань відносно підприємств залізничного транспорту має практичну новизну. Проблеми розвитку транспортної галузі пов'язані і з загальними кризовими явищами в економіці країни, і з внутрішньогалузевими обставинами серед яких необхідність розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Розвиток трудового потенціалу розглядається скрізь систему корпоративного навчання галузі, яка має свої особливості, та повинна забезпечити специфічні потреби галузі.

**Формування цілей статі (постановка завдання).** Метою даної статті є розробка теоретичних підходів (науково обґрунтованого комплексу) визначення трудового потенціалу працівників організації і його розвитку в рамках стратегії організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Відмінність між термінами «людський капітал» і «трудоий потенціал» може вбачатися в наступному: по-перше, поняття «капітал» народилося порівняно недавно і є, власне економічною категорією епохи капіталізму, тоді як поняття «потенціал» більш універсальне і застосовне до будь-кого - первіснообщинного, рабовласницького, феодального, капіталістичного і соціалістичного суспільства; по-друге, капітал можна розвивати шляхом інвестицій в освіту, в той час як потенціал, наприклад, можна розвивати через моральне стимулювання, підвищення мотивації. Таким чином, капітал – більш вузькоекономічна характеристика, а потенціал – характеристика, що враховує суб'єктивну «людську» складову.

Ми вважаємо, що управління і розвиток трудового потенціалу приводить до збільшення людського капіталу, як деякого багатства, яке має свій в розпорядженні людина.

Звідси, витікає наступне визначення: трудоий потенціал — це джерела, можливості, засоби, запаси, які має в своєму розпорядженні людина, частина з яких реалізуються в процесі трудової діяльності, а частина знаходиться в пасивному (прихованому) стані, будучи резервом розвитку і при зміні зовнішніх і внутрішніх умов (бажання і зацікавленості людини) в умовах співпраці, можуть бути використані для досягнення цілей компанії і особистих цілей людини.

Принцип співпраці полягає у виборі гуманних способів, засобів і дій на персонал

компанії, при якому керівництво здійснюється за участю працівника і на користь працівника. У виробничій діяльності це можливо при максимальному зближенні цілей працівника і організації, яке, у свою чергу, можливе лише в умовах постійної співпраці. Активна взаємодія сторін в процесі зміни організації є головною умовою зростання і розвитку трудового потенціалу працівника. Цей принцип повинен узгоджуватися з такими головними принципами діяльності компанії як прибутковість і економічність.

Сутність концепції управління трудовим потенціалом трактувалось неоднозначно в різні періоди часу, відповідно, мінявся і зміст управління. Трансформацію управління персоналом компанії можна розглядати у декілька етапів. Перший етап відображав концепцію управління трудовими ресурсами; другий - концепцію управління людськими ресурсами; третій - концепцію управління персоналом компанії (людиною). В ХХІ ст. високо динамічне конкурентне середовище, безперервний розвиток технологій, принциповим чином міняють підхід до управління персоналом, виникає необхідність в збереженні і безперервному розвитку, підготовки його до завтрашніх змін.

Основні відмінні риси управління трудовим потенціалом:

1. Концепція управління ґрунтується на уявленні що, головне усередині компанії - працівник, а за її межами - споживачі. Керівництво компанії розглядає людину як особливо цінний ресурс, наділений робочою силою певної якості, здатної змінювати його протягом свого життя. В руках компанії зосереджена можливість управляти якістю її людських ресурсів, шляхом розвитку трудового потенціалу і тим самим впливати на кінцеві результати своєї діяльності.

2. Компанія розглядається не просто як кількісний і якісний набір ресурсів, а як культурний феномен: з своєю корпоративною культурою, нормами і цінностями.

3. Нові вимоги професійної підготовки працівників обумовлюють безперервне навчання персоналу.

4. Новий підхід до системи стимулювання праці, направленої на розвиток довгострокових відносин з працівником, втілюючи інтереси працівника і зацікавленість компанії в працівнику.

5. Змінюється стиль управління кадрами від адміністрування до лідерства, відбувається активне залучення працівників в управління, розширення відповідальності, взаємодії на всіх рівнях компанії.

Сутність управління трудовим потенціалом будується на основі визнання подвійної природи трудового потенціалу: з одного боку, це реалізовані здібності в якихось умовах, а з другого боку - це не проявлені здібності. Тому, в

змісті управління трудовим потенціалом компанії виділяють дві підсистеми:

- управління реалізованою частиною трудового потенціалу працівників, яке пов'язане з оперативною роботою з персоналом;

- управління не реалізованою (прихованою) частиною трудового потенціалу, яке пов'язане із забезпеченням поєднання наявних трудових ресурсів із стратегією розвитку компанії.

Головне завдання в управлінні трудовим потенціалом полягає не в максимальному нарощуванні трудового потенціалу персоналу, а в розвитку відповідного потребам виробництва рівня трудового потенціалу персоналу. Невідповідність трудового потенціалу персоналу компанії потребам виробництва представляється серйозною проблемою. Все це обумовлює необхідність постійного контролю за ситуацією, коректування вибраної кадрової політики, створення системи мотивації і розвитку персоналу, попередження можливих негативних явищ шляхом планомірної управлінської дії на робочу силу відповідно до поточних і перспективних задач розвитку самої компанії.

Враховуючи специфіку залізничного транспорту структуру трудового потенціалу працівників підприємства правильно розділили на 2 частини:

- спеціальні технічні компетенції;
- професійно-особові компетенції.

Для визначення спеціально технічних компетенцій повинна бути розроблена тарифна система рівнів і розрядів.

Визначення професійно-особових компетенцій, тобто 2 частини трудового потенціалу може бути визначена експертним шляхом. Пропонується виділити наступні етапи:

- визначення елементів трудового потенціалу в розрізі особових компетенцій;

- на підставі аналізу виробничих і трудових процесів, посадові інструкції, ключових функцій і задач працівників сервісу складається загальний перелік особових компетенцій (знань, умінь/навичок, здібностей і особистих якостей), які могли б розглядатися як бажані для успішного виконання даних посадових обов'язків;

- на основі даного переліку розробляється анкета для оцінки ступеня значущості кожної з перерахованих якостей;

- проводилось опитування і подальший аналіз для визначення ступеня важливості кожного елемента.

В результаті виводяться середні значення і вибираються елементи, значення яких максимальне. Таким чином, формується підсумковий перелік професійно важливих якостей.

Використання вишевикладеного підходу дозволить обґрунтувати наступну структуру трудового потенціалу працівника підприємства

залізничного транспорту, що складається з восьми елементів: професійно-кваліфікаційний елемент (ПК), фізичне здоров'я (ФЗ), психічне здоров'я (ПЗ), творчий елемент, або потенціал (ТБ), етично-мотиваційний елемент (НМ), комунікативний елемент (КМ), асертивність і активність (АА), лідерський елемент, або потенціал (ЛП).

Аналіз літератури і думок фахівців дозволяє зробити висновок про наявність можливостей розвитку всіх елементів трудового потенціалу працівника. По кожному елементу трудового потенціалу, підлягаючому розвитку, можна розробити тематичний перелік доцільних для вивчення тем, який може використовуватися як базовий при розробці програми навчання.

Аналіз способів і методів організації навчання працівників дозволяє виділити зв'язок між формою навчання і категорією працівників, а також визначити цілі навчання, які можуть бути поставлені перед тим, що навчається — знання (навченість), поведінку, результати, реакції. Для гарантії і досягнення цілей навчання потрібний системний підхід до визначення потреб в навчанні, до розвитку програм для задоволення цих потреб і до оцінювання ефективності навчання.

З нашої точки зору, навіть самий хороший метод розвитку трудового потенціалу, що використовується від випадку до випадку, або для окремих частин компанії, або вирішуючу ситуативну задачу, не здатний створити умови для розвитку і використання закладеного всередині персоналу компанії трудового потенціалу.

Вищою формою реалізації навчання можна вважати створення самонавчальної організації. Це організація, в якій навчання є основою всієї діяльності. При цьому варто визнати, що далеко не всі компанії володіють знаннями і можливостями для створення навчальної організації або корпоративного університету.

На підставі проведеного аналізу специфіки діяльності підприємств залізничного транспорту, ринку її послуг, особливостей надання послуг, можна зробити висновок, що система корпоративного навчання це найдоцільніша і ефективна форма розвитку співробітників, яка дає компанії можливість використовувати свій внутрішній потенціал, знання, ідеї, навички.

Система корпоративного навчання дозволить одержати ряд значних переваг:

- потреба в навчанні визначається на основі поелементної оцінки трудового потенціалу персоналу;

- можливість розробки програм «під компанію», з урахуванням специфіки, власного асортименту товарів і послуг, з використанням власного досвіду і практичних напрацювань;

- передача навичок і знань у вузькоспеціалізованих областях, навчання практично «авторським напрацюванням» по ремонту і обслуговуванню залізничної техніки - це передача «ноу-хау» в цій сфері діяльності;

- важливою перевагою корпоративного навчання є наявність внутрішнього тренера, який використовується як центр передачі «унікальних» знань. Така ситуація обумовлена відсутністю в зовнішніх навчальних центрах вузькопрофесійних навчальних програм по конкретній спеціальності.

Розвиток трудового потенціалу працівників повинен здійснюватись шляхом розробки системи корпоративного навчання, створення корпоративного учбового центру і підготовки програм навчання (рис.1).

Області навчання розділені на 4 частини:

- Технічна (функціональна). Дана область включає технічні навички і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків. Навчання поетапне: програми формуються «блоками знань», що складаються з тем, визначених нами для кожного розряду фахівців.

- Особова. Різні тренінги по розвитку особових навичок і здібностей. В цьому випадку використовуються зовнішні програми і тренінги.

- Знання продукту і асортименту послуг. В розробці програми навчання даної області бере участь технічний директор, а також фахівці по навчанню компаній постачальників.

- Знання бізнесу компанії. Дана область пов'язана з придбанням більш широких знань в наступних областях: взаємозв'язки різних підрозділів компанії, цілі бізнесу, корпоративні стандарти роботи і т.д.

Принципи побудови корпоративного навчання: наявність ясної мети по кожному конкретному працівнику; орієнтація на практичне застосування в діяльності працівника; відсутність навчання «про запас»; розробка поетапного методу навчання; мотивація тренерів; розвиток наставництва – як основного методу передачі знань і навичок.

На наш погляд, ефективність навчання може визначатися наступними чинниками: ступінь задоволеності учасників навчання, аналіз результату навчання, практична застосовність, ефект дії результатів навчання на реалізацію стратегічних цілей і задач організації (таблиця 1).

## Соціально-економічні питання



Рисунок 1 - Схема «Система корпоративного навчання»

Таблиця 1

*Зміст, цілі і методи оцінки корпоративного навчання і відповідні показники*

Рівні оцінки ефективності навчання	Цілі даного етапу визначення ефективності	Показники ефективності навчання і методи визначення
Ступінь задоволеності учасників навчання викладачів і тих, що навчаються.	Для аналізу успішності програми навчання, методу викладання	Анкетування, колективне обговорення з приводу програми, звіт викладача про проведену навчальну програму.
Аналіз результату навчання	Перевірка засвоєного матеріалу і навичок	Тестування до і після навчання, іспити, заліки.
Оцінка і аналіз реалізації одержаних знань і навичок на робочому місці	Вживання нових умінь і навичок в роботі для вирішення професійних задач	Оцінка виконання індивідуальних цілей і задач встановлених на початку року.
Ефект дії результатів навчання на реалізацію стратегічних цілей і задач компанії.	Перспектива навчання для всієї організації в цілому	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості
Розраховується економічний ефект від навчання	Розумність і ефективність інвестицій в людський капітал.	По формулах.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Розглянув різні трактування поняття «трудовий потенціал», включаючи суб'єктивну приховану складову, яка може бути реалізована в умовах співпраці працівника і організації, і його співвідношення з поняттями «людський капітал», «робоча сила», «людський потенціал» зроблено висновок, що тільки власне «організація» повинна



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 Найдьонова 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