

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет «Будівництво, архітектура та інфраструктура»  
(назва факультету/ННЦ)

«Транспортна інфраструктура»  
(повна назва кафедри)

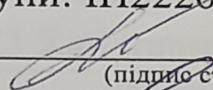
Пояснювальна записка  
до кваліфікаційної роботи  
ОС «магістр»  
(ступінь вищої освіти)

на тему: **Інтероперабельність системи взаємодії людина-процедури під час підготовки резерву керівних кадрів залізничної галузі**

за освітньою програмою «Інтероперабельність та безпека на залізничному транспорті»

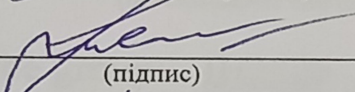
зі спеціальності: 273 «Залізничний транспорт»  
(шифр і назва спеціальності)

Виконав: групи: ІН2226  
студент

  
(підпис студента)

/Юрій БРАГІН /  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник:

  
(підпис)

/доцент Юрій ЗАЯЦЬ /  
(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

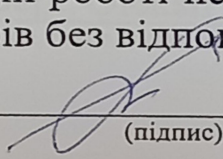
Нормоконтролер:

  
(підпис)

/ зав. каф. Олексій ТЮТЬКІН /  
(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

  
(підпис)

Дніпро – 2024

**Ministry of Education and Science of Ukraine**  
**Ukrainian State University of Science and Technologies**

Building, architecture and infrastructure

(faculty/TRC)

Transport infrastructure

(department)

Explanatory Note  
to Master's Thesis

Master

(higher education degree)

on the topic: **Interoperability of the system of human-procedure interaction in the preparation of the reserve of management personnel in the railway industry** according to educational curriculum Interoperability and safety in rail transport in the Specialization: 273 Rail transport

(Specialization and its code )

Done by the student of the group: IH2226 / Yurii BRAGIN /

(name, surname)

Scientific Supervisor:

/Associate Professor Yurii ZAIATS

/

(position, name, surname)

Normative controller :

/Head of Dept. Oleksii TIUTKIN/

(position, name, surname)

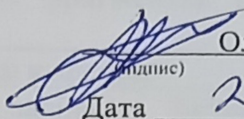
Dnipro – 2024

**Міністерство освіти і науки України**  
**Український державний університет науки і технологій**

Факультет: «Будівництво, архітектура та інфраструктура»  
Кафедра: «Транспортна інфраструктура»  
Рівень вищої освіти: «Магістр»  
Освітня програма: «Інтероперабельність та безпека на залізничному транспорті»  
Спеціальність: 273 «Залізничний транспорт»  
(шифр та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
«Транспортна інфраструктура»

  
Олексій ТЮТЬКІН  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)  
Дата 29.04.2023

на кваліфікаційну роботу

**ЗАВДАННЯ**  
ОС «магістр»  
(ступінь вищої освіти)

студенту Брагіну Юрію Андрійовичу

(Прізвище, Ім'я По батькові)

1. Тема роботи:

**«Інтероперабельність системи взаємодії людина-процедури під час підготовки резерву керівних кадрів залізничної галузі»**

Керівник роботи:

Заяць Юрій Львович, к.т.н., доцент

(Прізвище, Ім'я, По батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом від

«28» квітня 2023 р.

№ 360ст

2. Строк подання студентом роботи:

«15» січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Результати аналізу літературних джерел, що отримані під час пошуку в Internet.

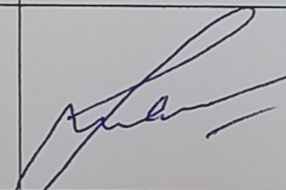
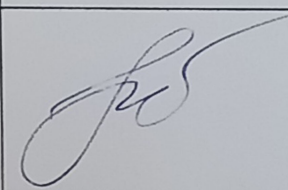
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно опрацювати):

Вступ. Розділ 1.. Розділ 2. Розділ 3. Розділ 4. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Презентація за матеріалами досліджень, викладених в магістерській роботі (PowerPoint, до 10 слайдів).

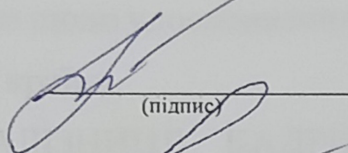
6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Завдання видав: (підпис консультанта, дата)	Завдання прийняв: (підпис студента, дата)
Розділ 1 - 4	Заяць Ю.Л.		

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1- 4	19.11.2023	
2	Розділ 5-8	10.12.2023	
3	Розділ 9	31.12.2023	
4	Висновки. Оформлення ВКР.	14.01.2024	
5	Перевірка роботи на наявність збігів текстових (літерних і цифрових) символів та графічних фрагментів. Отримання відгуку.	15.01.2024	
6	Подання кваліфікаційної роботи до кафедри	16.01.2024	
7	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	22.01.2024	

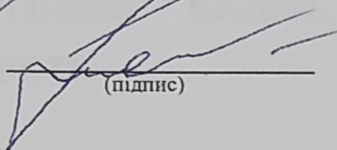
Студент


  
(підпис)

Юрій БРАГІН

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи


  
(підпис)

Юрій ЗАЯЦЬ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра **Інтероперабельність системи взаємодії людина-процедури під час підготовки резерву керівних кадрів залізничної галузі** складається з 116 стор., 14рис., 3 табл., 23 літературних джерел.

Метод дослідження – аналітичний.

Дипломну магістерську роботу присвячено питанням інтероперабельності системи взаємодії «людина-процедури **під час підготовки резерву керівних кадрів залізничної галузі**». Наведено аналіз стану підбору кадрів на залізницях України. Розглянуто недоліки існуючої системи підбору кадрів на залізницях України та запропоновано основні напрямки щодо удосконалення підбору кадрів при влаштуванні на роботу в залізничну галузь України.

Ключові слова: УКРЗАЛІЗНИЦЯ КАДРИ, ДИАГНОСТИКА, МОДЕЛЬ, СИСТЕМА, ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ.

## ЗМІСТ

Вступ	7
1 Функціональні параметри діагностики управління людськими ресурсами	9
1.1 Роль і місце управління людськими ресурсами в загальній системі менеджменту залізничних підприємств	9
1.2 Якісні та кількісні параметри вимірювання людських ресурсів	27
1.3 Специфічні кваліфікаційні вимоги до працівників залізничного транспорту	38
2 Організаційно-методичний інструментарій діагностики персоналу у системі кадрового аудиту підприємств залізничного транспорту	43
2.1 Функціональна підсистема механізму кадрового аудиту підприємств залізничного транспорту	43
2.2 Системний підхід до діагностики персоналу в кадровому аудиті	50
2.3 Моделювання процесу діагностики кадрового потенціалу	72
3 Методичний інструментарій оцінки якості та суттєвості інформації в82 кадровому аудиті підприємств залізничного транспорту	82
3.1 Нормативно-факторний підхід до оцінки завдань і витрат праці82 працівників основних професій у системі інформаційного забезпечення кадрового аудиту	82
3.2 Уніфікація методів розрахунку інтегральних показників і критеріїв оцінки праці працівників основних професій	88
3.3 Методи та прийоми діагностики трудових операцій у реальних технологічних процесах	93
4 Моделювання прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом на основі діагностики кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту	104
Висновки	114
Список викорисуємих джерел	116

## ВСТУП

Фундаментальним критерієм розвитку будь-якої транспортної системи, є довгострокова програма забезпечення економічної стійкості та стабільності на конкурентному ринку транспортних послуг, яку можна реалізувати лише за умови приведення трудового та ресурсного потенціалу у відповідність із мінливістю зовнішнього середовища. У теорії управління, починаючи з доктрини "людських відносин", традиційно багато уваги приділялося визначенню місця людини у виробничій системі. Весь процес виробництва заснований на використанні здібностей людини до трудової діяльності. Здатність людини до певного виду праці, яка являє собою робочу силу як таку, поряд із капіталом і землею включається у виробничий процес як один із його чинників.

У процесі розвитку науково-технічного прогресу вимоги до якості трудових здібностей підвищувалися; у зв'язку з цим пріоритетного значення набули знання працівника, його професійна кваліфікація та інтелект, унаслідок чого змінилися відносини, що складаються між роботодавцем і найманим працівником у всіх сферах виробничої діяльності.

Ефективна комунікація праці та капіталу - це запорука успішного виконання поставлених завдань, коли злагоджена робота колективу забезпечує стійке функціонування компанії. Утримання конкурентоспроможних позицій на ринку праці є одним з найважливіших питань, що стоять перед залізничним транспортом. Перетворення, що відбулися, впровадження нової техніки і технологій визначають необхідність модернізації управління трудовими ресурсами галузі.

Інноваційний розвиток вимагає вдосконалення людських ресурсів, а також залучення професійного і творчого, інноваційного потенціалу працівників, що володіють високим рівнем управлінських, професійних компетенцій.

Виходячи з цієї мети, розвивається система внутрішньо-корпоративних досліджень, які дадуть змогу забезпечити ухвалення більш збалансованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення задоволеності та залученості персоналу в результативну діяльність.

Будь-яке рішення з управління людськими ресурсами має базуватися на раніше досягнутих результатах у сфері управління персоналом. Це визначає важливість діагностики кадрового потенціалу відповідно до вимог бізнес-процесів.

# 1 ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПАРАМЕТРИ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1 Роль і місце управління людськими ресурсами в загальній системі менеджменту залізничних підприємств

Підвищення ефективності функціонування підприємства та її структурних підрозділів багато в чому залежить від якості використовуваних ресурсів. Люди є найціннішим ресурсом країни і підприємств, тому основою менеджменту будь-якої економічної системи має бути управління людськими ресурсами.

З погляду понятійного апарату і наукових термінів - "управління персоналом" і "управління людськими ресурсами" мається на увазі нероздільність цих понять як основи системи управління виробництвом. У сучасних умовах модернізації економіки України ці два поняття, стосовно залізничного транспорту, мають істотні відмінності, зумовлені функціональними завданнями служб управління персоналом, на відміну від функцій відділів кадрів, які діяли раніше, внаслідок чого виникали складнощі з організації процесу управління людськими ресурсами, у розв'язанні стратегічних завдань із забезпечення економічної ефективності діяльності.

Конкретними факторами, що зумовили розуміння автором особливої ролі людського ресурсу залізничного транспорту, можна вважати темпи технологічного переоснащення бізнес-процесів, їхню інтенсифікацію та реальну необхідність оптимізації виробничих витрат в умовах реформування залізничного транспорту.

Соціально активний і розвинений працівник, без жодного сумніву, має великий трудовий потенціал, але водночас він є дуже складнішим об'єктом управління, ніж людина пасивна. Інтереси працівників як однієї, так і іншої категорії є багатосторонніми, і тому управління людським ресурсом і підтримання активізації як одного, так і іншого типу мають забезпечуватися різноманітністю методів, гнучкістю процесів управління цим важливим видом виробничого ресурсу під загальноприйнятим у світовій практиці поняттям - людський ресурс.

Управління людськими ресурсами у філіях (дирекціях) - це складна система, що містить у собі взаємопов'язані та взаємозалежні показники їх використання.

У сучасних умовах, коли діяльність «УЗ» інтегрується у світову транспортну систему, пріоритет членів наглядової ради надається зниженню негативного впливу від макроекономічних чинників: інфляція, валовий внутрішній продукт, монетарна

політика, тарифи на перевезення та розміщення об'єктів власності (міжнародні порти, термінали і т.д.). Разом з тим, керівництво та менеджмент Компанії визнають той факт, що ймовірність тривалого функціонування в умовах російської конкуренції зростає за умови ефективної системи управління людськими ресурсами..

Елементи системи управління людськими ресурсами вирішують багатоцільове завдання за такими напрямками:

- своєчасне та якісне забезпечення філій та бізнес-одиниць (дирекцій) кадрами нової формації;
- створення умов для максимальної реалізації людського капіталу при досягненні стратегічних цілей.

Розв'язання поставлених завдань управління людськими ресурсами здійснюється за чітко визначеним алгоритмом (рис. 1.1).

Цільова функція управління людським ресурсом на залізничному транспорті завжди визначалася умовою - поліпшенням соціальної захищеності та справедливості в оцінюванні витрат праці, в об'єднанні професійно-кваліфікаційних груп у трудові колективи на принципах нової економічної політики.

В еволюційному шляху розвитку теорії управління персоналом особливу роль приділяли менеджменту технократії, що використовує процедури раціонального управління персоналом управління працівниками, нарощуванням контролю із зовнішнього боку, та запровадженням рівномірної оплати праці.

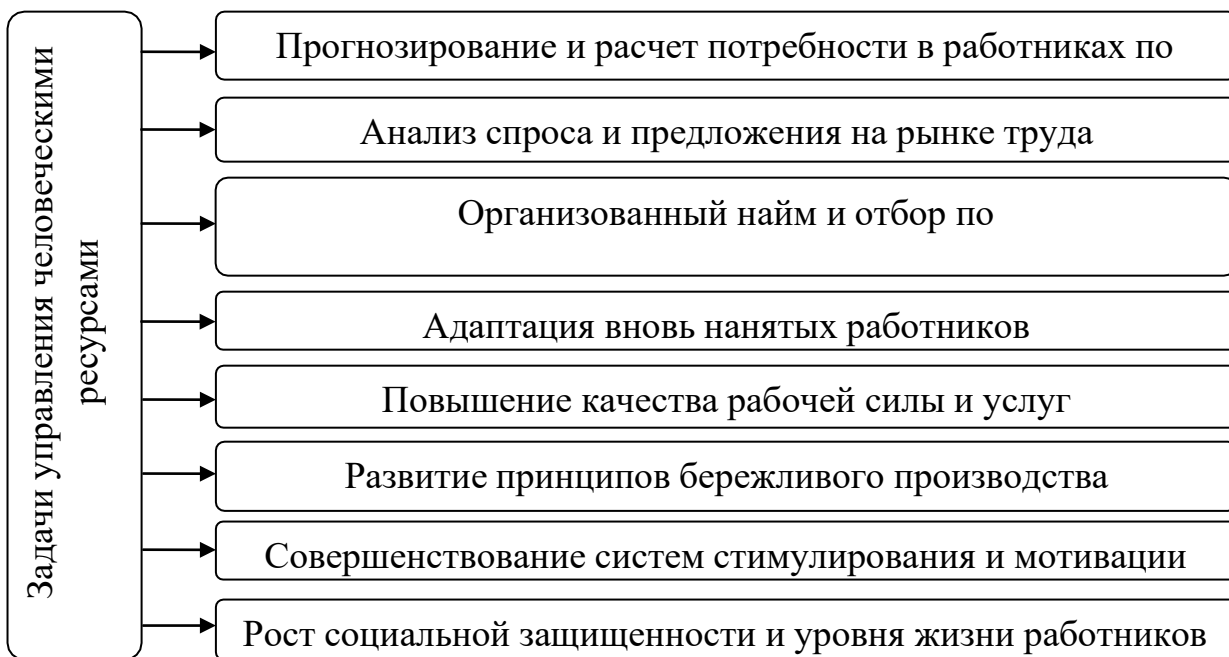


Рисунок 1.1 – Алгоритм управління людськими ресурсами філії Компанії регіонального рівня

У їхніх наукових працях сказано, що праця - це діяльність окремої людини, і впливати всім колективом на працівника деструктивно, і сприяє зниженню продуктивності праці. Проявляти ініціативу, мати і тим паче підвищувати кваліфікацію на робочому місці від працівника не вимагалось. У ті часи люди, що працюють, вважалися лише засобом для досягнення мети, щось на кшталт сировини або обладнання. Ось чому і формують систему управління кадрами саме на цьому етапі, оскільки вона зачіпає людину не як особистість, а як працю, яка вимірюється кількістю витраченого робочого часу. Облік, контроль, адміністративні розпорядження - це функції кадрових служб того часу.

Таблиця 1.1 - Пріоритетні класичні моделі управління

Модель	Зміст і принципи моделі
Управління за результатами	На основі центрів прибутку в організаціях здійснюється управління з наданням кінцевих результатів
Управління за допомогою мотивації	Вивчення потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей працівників і можливість інтеграції мотивації з виробничими цілями
Рамкове керування	Свобода в ухваленні рішень працівниками (у допустимих рамках)
Контроль і управління через делегування повноважень	Працівники наділяються самостійністю прийняття рішень і це здійснюють
Гарцбурзька модель (50-ті роки XX століття)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) рішення ухвалюють там, де вони реально потрібні і де можуть бути виконані;</li> <li>2) управлінські рішення не повинні ухвалюватися окремими вищими керівниками;</li> <li>3) чітко ставити цілі для всього колективу, а не конкретно окремому працівнику;</li> <li>4) рівномірний розподіл відповідальності за різними рівнями ієрархії;</li> <li>5) трудові відносини працівників і керівників визначаються і прописуються чітко без подвійних стандартів.</li> </ol>
Керування	Засновано на причині: працівник більше буде зацікавлений, якщо буде більше залучений у справи компанії і братиме участь в ухваленні рішень
Управління за підприємницьким принципом	Засноване на принципі "підприємництво"

У XX столітті, в період з п'ятдесятих до шістдесятих років, технократичний менеджмент замінює концепція управління персоналом організації, фірми, компанії. Впровадження нової техніки і технологій у всіх галузях народного господарства нової

України сприяли кардинальній перебудові в організації та управлінні трудовим процесом; детальнішому механізму трудової мотивації з більшим ухилом на ініціативу і творчість, підвищенню кваліфікації та системи безперервної професійної освіти.

Роль людського ресурсу з погляду ефективності сучасних виробничих і технологічних процесів зумовлена насамперед поведінковими, трудовими, моральними та етичними нормами, які часто чинять ефективніший вплив на ефективність праці персоналу, ніж закони та інструкції. Отже, активізація людського ресурсу, як основного фактора виробництва, являє собою багатофункціональну систему, за допомогою якої в ринкових умовах проектують і створюють складні процеси розвитку трудового потенціалу, моральних цінностей, фізичного здоров'я суспільства, збереження традицій залізничного транспорту, кадрової та соціальної політики в державних корпораціях і компаніях.

За визначенням трудовий потенціал суспільства - сукупна суспільна здатність до праці, потенційна дієздатність суспільства. Отже, трудовий потенціал компанії виступає як різновид у формі *кадрового потенціалу суспільства* (кадри є носієм трудової функції), який має кількісні та якісні характеристики:

- 5) чисельність працездатного населення;
- 6) трудові ресурси;
- 7) кількість робочого часу, що відпрацьовується працездатним населенням;
- 8) стан здоров'я, розвиток і фізична дієздатність працездатних членів суспільства;
- 9) освітній та кваліфікаційний рівень;
- 10) моральний стан працездатного населення.

Таким чином, *кадровий потенціал виробничої бізнес-одиниці є вимірником трудового потенціалу суспільства*. Якщо перший є категорією суб'єктивною, оскільки залежить від ступеня точності вимірювання характеристик і застосовуваних методів, то другий - існує об'єктивно. Трудовий потенціал суспільства є органічною складовою частиною економічного потенціалу суспільства. Трудовий потенціал працівника (рисунк 1.2) - полягає в його можливостях, що обмежують або необмежують його участь у трудовому процесі, а також міра виміру праці працівника і рівень її якості..



Рисунок 1.2 - Факторна система використання індивідуального трудового потенціалу працівника

Сучасний виробничий процес перевезення вимагає від людини вищого інтелекту, усвідомленого ухвалення рішень і гнучкого реагування. Сучасний працівник подумки створює для себе моделі, на яких він засновує свої дії, тоді як раніше можна було покладатися просто на досвід, набутий протягом трудової діяльності. Нині потрібне експериментальне мислення замість стандартних рішень, крім того, людина має більше налаштовувати себе на співпрацю та взаємодія з іншими працівниками (зокрема через мережі інформаційних систем), тоді як раніше практичною межею його виробничого горизонту було тільки робоче місце, на якому він працював.

У комплексній концепції управління персоналом індивід був не просто виконавцем трудової функції, а ніс функцію суб'єкта трудових відносин.

Особистісними та професійними характеристиками кадрового потенціалу працівника є: вік, здоров'я, рівень професіоналізму, підготовка і здатність до професійного зростання, безперервної освіти, ставлення до праці, знання, досвід, навички до праці, стаж роботи в даній професії. Кадровий потенціал працівника дає

змогу диференціювати проблему забезпечення зайнятості людей з різним рівнем працездатності в різних секторах економіки.

Активізацію функцій людського ресурсу, як суб'єкта управління, слід розглядати і з погляду ефективності трудової діяльності працівників, характерних для даного виробництва за трьома основоположними чинниками:

- 11) багатofункціональні взаємозв'язки (технічні, організаційні та економічні) виробничої діяльності, що стають дедалі залежнішими від людського (суб'єктивного) чинника, від сформованого в трудовому колективі соціально-психологічного клімату, який може не лише стимулювати, а й стримувати розвиток людського ресурсу та його трудового потенціалу в інфраструктурних виробничих колективах;
- 12) інтенсифікація технологічних процесів і параметрів перевізного процесу, технічного переоснащення виробничих потужностей, які впливають на реалізацію трудових і професійних якостей найманого працівника;
- 13) неготовність або запізнювання реакції системи управління виробництвом до нововведення у зростаючій активізації та мотивації персоналу в захисті соціальних інтересів працівників.

-це діагностика стану кадрового ресурсу. Функція "Порівняння з метою" - це зіставлення параметра, що перевіряється, або зі значеннями показника минулого періоду, або з еталонними значеннями показника, тобто, по суті, сам процес аудиту. Функція "Виявлення причин відхилення" - це виконання аналітичних процедур і складання за їх результатами аудиторського висновку. Функції "Вироблення рішення" і "Вироблення керуючого впливу" реалізують принципи кадрового менеджменту підприємства.

У сучасних умовах функціонування можна виділити три напрями такої моделі, що сприяє активізації трудової діяльності людського ресурсу:

- по-перше, модернізація систем заохочення за кінцеві результати роботи за образом "раціональної" школи управління, прийнятої в транспортних компаніях США та Англії;
- по-друге, впровадження японських систем управління якістю та бережливого виробництва;
- по-третє, впровадження в практику управління деяких теорій організаційної управлінської культури як самостійної, "європейської моделі" управління колективом

і окремими працівниками.

Нині у США, а також у Західній Європі, питання про управління людськими ресурсами розглядається як обов'язкова функція керівників підприємств вищої ланки. Тому керівники структурних підрозділів мають певний інструментарій під час найму персоналу, за допомогою якого має забезпечуватися його ефективне використання в досягненні цільових орієнтирів керованого ними виробничого об'єкта.

Людські ресурси ефективно управляються лише тоді, коли структурний підрозділ компанії чітко вибудовує систему управління. При цьому важливо, щоб цілі та орієнтири системи управління людськими ресурсами були здатними забезпечувати місію ВАТ на організаційних засадах процесного підходу (рис. 1.4).

Процесна (багатофакторна) модель організації управління людськими ресурсами в структурних підрозділах залізничного транспорту реалізується за сімома основними етапами та рівнями ієрархії управління холдингом.



Рисунок 1.4 – Процесна модель управління людськими ресурсами ремонтними підприємствами

*Етап № 1. Процес вивчення впливу, що чиниться, через чинники зовнішнього і внутрішнього середовища.*

У той момент, коли модель лише розробляється, у досягненні цілей корпоративної стратегії людським ресурсам необхідний аналіз впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на постановку цілей і завдань. На всіх етапах життєвого циклу продукції середовище, в якому функціонує так звана бізнес-одиниця, змінюється та розвивається, проте на її змінювані особливості (це стосується факторів зовнішнього середовища) впливати неможливо, і це часто призводить до нових методів і послідовностей в управлінні людськими ресурсами..

*Етап № 2. Формування стратегії для контролю людських ресурсів.*

Головне тут - стратегія виробничої діяльності, потрібна для формування бюджету виробництва. На підставі цієї стратегії розробляється система для контролю людських ресурсів та управління ними.

Є кілька класифікацій стратегії. Під час вибору системи контролю та управління людськими ресурсами найбільш важливими видаються такі:

- інноваційна стратегія;
- стратегія поліпшення якості продукції;
- стратегія мінімізації витрат.

В інноваційній стратегії людськими ресурсами керують так, щоб забезпечити найкращі умови для інновацій у діяльність працівників. Наприклад, підвищення кваліфікації, а також реалізація людського потенціалу.

На етапі розроблення стратегії управління людськими ресурсами топ-менеджери вирішують, чи дає змогу ситуація на підприємстві на даний момент інвестувати в персонал.

Якщо дозволяє, тоді в якому обсязі та у що саме потрібно інвестувати? Далі визначається бюджет витрат, а також розраховуються показники, які показують наскільки ефективно було вкладено кошти в працівників

підприємства (людський капітал).

Якщо орієнтуватися на поліпшення якості продукції, систему стимулювання працівників потрібно вибудувати так, щоб вони були максимально зацікавлені в поліпшенні якісних показників основної діяльності.

Для підтримання стратегії поліпшення якості перевезень і послуг з технічного обслуговування та ремонту виробничих засобів проводять навчання персоналу в галузі використання нових технологій, сучасних методів праці.

Одним із способів, що використовуються для реалізації стратегії зі зменшення витрат є оптимізація чисельності персоналу через скорочення чисельності працівників. Це чинить негативний вплив на нормальний режим праці, відносини серед працівників погіршуються, і скорочення персоналу теж коштує грошей для підприємства.

*Етап № 3. Формування бюджету на тривалий період (виробничого бюджету).  
Визначення показників, що показують ефективність інвестицій.*

Щоб оцінити ефективність вкладень у виробничий персонал, компанії необхідно розрахувати витрати на людські ресурси за всіма елементами витрат. Протягом п'яти попередніх років питання бюджетування діяльності все частіше стоять на чільному місці. Філії компанії, різні категорії працівників, які керують виробничим персоналом, стають головними за відповідальністю у фінансах, а витрати з управління людським капіталом стають головними за витратами.

Під час розроблення та затвердження стратегії пріоритетніше скласти бюджет на тривалий період, із включенням програм контролю за цілями (цільове планування). На поточному етапі краще використовувати метод бюджету за статтями витрат (короткострокові бюджети до 1 року).

На пізніших етапах бюджет виробництва надасть необхідні дані для розрахунку показників ефективності вкладень у трудовий персонал компанії.

#### *Етап № 4. Розроблення політики управління людським ресурсом*

Стратегія визначає напрямок шляху до наміченої мети через орієнтири в систему управління виробничим персоналом. Управління кадрами це зв'язок між системою управління персоналом зі стратегією управління людськими ресурсами. Вони визначають певні правила для трудової діяльності працівників підприємства.

Після всього цього настає етап розробки системи управління людськими ресурсами. Найбільший процес з точки зору кількості нормативних актів. З огляду на те, яку стратегію обрав директорат компанії (у підрозділі - дирекція), визначається ступінь важливості для кожної підсистеми управління людськими ресурсами. У стратегії з "мінімізацією витрат" визначальним фактором є якість та укомплектованість робочою силою. У стратегії з поліпшення якості продукції - професійний розвиток персоналу, у стратегії інновацій змінюються всі підсистеми для управління виробничим персоналом.

#### *Етап № 5. Реалізація системи аудиту та контролю діяльності персоналу*

Реалізація системи управління людськими ресурсами, у ролі якого виступає персонал, допомагає усунути невинуваті трудові конфлікти, подолати негативне сприйняття нововведень. За відсутності постійної інформації про процеси, що відбуваються в системі управління виробництвом, впровадження системи затягується, а персонал негативно реагує на виробничі завдання.

#### *Етап № 6. Оцінка ефективності (результативності) системи управління людськими ресурсами*

Безсумнівно, всі елементи моделі мають бути оцінені з погляду стратегічної ефективності. На етапі управління трудовими ресурсами підґрунтя для ухвалення економічно-обґрунтованих управлінських рішень ведеться з позиції, чим потрібно займатися: залишатися на старих методах управління людьми, або скоригувати їх, а може, і зовсім змінити кадрову політику на принципово нову....

*Етап № 7. Ухвалення рішень за результатами кадрового аудиту.*

Пріоритетами в цій сфері управління стають: гнучкі форми використання робочої сили, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулювання праці, звернення до виробничої культури та якості життя працівника, яка визначається не тільки рівнем заробітної плати.

Успішні в бізнесі корпорації, безвідносно до галузевої приналежності, мають багато спільних принципів в управлінні персоналом. Найефективніші компанії Японії, Китаю, Південної Кореї забезпечують гарантовану зайнятість, перспективні системи просування по службі, внутрішній розвиток персоналу замість глобальних кампаній найму, створюючи винятково широкі можливості участі в господарських рішеннях. Вони ставляться до своїх працівників не як до найманих осіб, а як до членів спільної корпоративної мережі, розвивають систему спільних цінностей. Виходячи зі значущості чинника довгострокового добробуту корпорації, їхні керівники виявляють реальну відданість бізнесу замість гонити тільки за прибутком.

Бачення працівника, як об'єкта управління в системі управління виробництвом, визначається у виробничому менеджменті такими характеристиками (рис. 1.5):

1. *«Людина економічна».* Характеризується припущенням того, що головний фактор - висока заробітна плата (щоб задовольнити свої матеріальні потреби). "Мінусом" такого працівника може бути те, що всі інші працівники бізнес-одиниці не розглядаються взагалі, або розглядаються, не заглиблюючись у специфіку. Стимул матеріального блага - головний і, можливо, для когось - єдиний. Керівники та фахівці з такими принципами мають дещо інші пріоритети.

2. *«Людина, яка споживає».* Працює через постійну потребу до самовираження, для нього важливий статус і влада. "Мінус" тут в абстрактності понять і концепції, у відсутності структури.

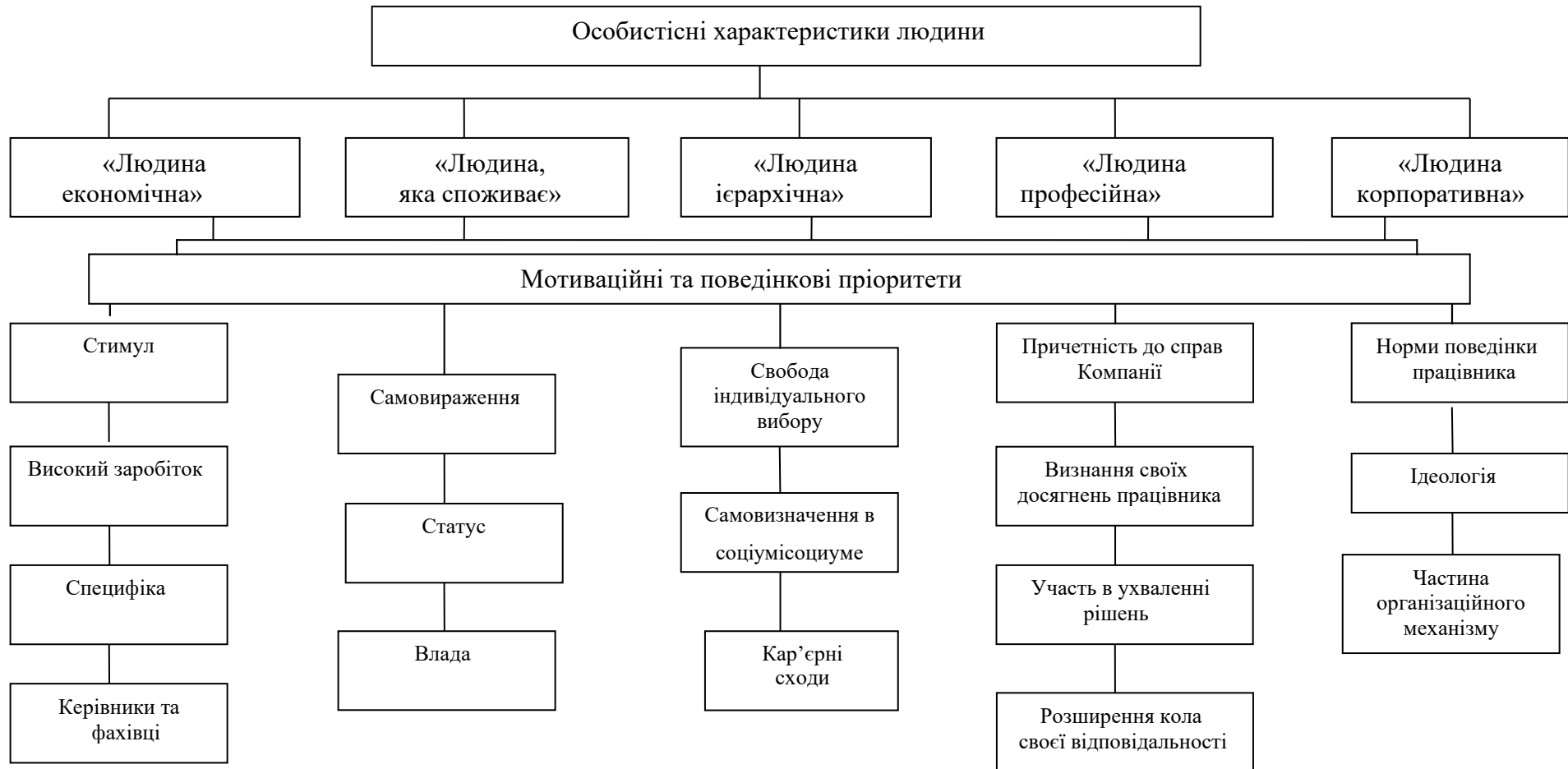


Рисунок 1.5 – Модельний ряд характеристик людського ресурсу

3. *«Людина ієрархічна»*. Для таких працівників важливо вільно обирати і самовизначитися в суспільстві. Для них кар'єрне зростання - наче ілюзія, бо зростаюча відповідальність це антипод свободи. Тому тут важливо звернути увагу на самореалізацію працівників на будь-якому щаблі в ієрархічній структурі.

4. *«Людина професійна»*. Стимул такого працівника - робота в солідній компанії, щоб його досягнення визнавали. Такі працівники люблять брати участь в ухваленні рішень і позитивно сприймають велику відповідальність.

5. *«Людина корпоративна»*. Для цього працівника важлива поведінка, що формується колективом (вписався в колектив чи ні). На ділі такий підхід притаманний японському менеджменту. Така ідеологія розглядає працівника як ланку ланцюга в єдиному механізмі - групі чи організації, де норми механізму формують поведінку працівника.

При стількох різних методах і підходах в управлінні виробничим персоналом, їхніх відмінностях у засобах і методах їхньої практичної реалізації, можна сформулювати основний принцип сучасної концепції управління людськими ресурсами: головне - це визнання людських ресурсів як вирішального фактора ефективності та конкурентоспроможності організації, як ключового її ресурсу, що має економічну корисність і соціальну цінність.

За всього різноманіття існуючих у світовій практиці підходів до управління людськими ресурсами, специфіка формування трудових ресурсів з ресурсів людських має свої відмінності в засобах і методах їх практичної реалізації.

Отже, можна сформулювати основоположний принцип сучасної концепції управління людськими ресурсами на залізничному транспорті: головне - це визнання людських ресурсів як вирішального чинника ефективності та конкурентоспроможності трудових ресурсів, як ключового її ресурсу, що має економічну корисність та соціальну цінність.

Формування трудових ресурсів охоплює широке коло проблем, і їх потрібно розв'язувати повсюдно, на всіх ділянках матеріального виробництва і невиробничої сфери. Принциповою є точка зору, згідно з якою збалансованість робочих місць і чисельності працівників передбачає одночасне розв'язання завдань, що стосуються розвитку виробництва на підставі повнішого врахування "людського" фактора. Соціально-економічні процеси у використанні трудових

ресурсів, планомірне їх регулювання дадуть змогу забезпечити досягнення збалансованості робочих місць і робочої сили в умовах реформування економіки залізничного транспорту.

## **1.2. Якісні та кількісні параметри вимірювання людських ресурсів**

Протягом багатьох століть поняття "якість" існувало як невизначена даність. У міру прогресу науки і практики, та частина якісного аналізу, яка являла собою "елементний аналіз", дедалі більше зрощувалася з кількісними і мірними характеристиками явищ. Практика переконливо підтвердила той факт, що під час управління соціально-економічними та багатьма іншими об'єктами або системами об'єктів зручніше користуватися не кількісними, а якісними станами кожного елемента системи.

Якість - комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін економічної діяльності суспільного виробництва, що ґрунтується на системі стратегії, організації виробництва, маркетингу, найму та використання робочої сили тощо. Найважливішою складовою реалізації системи якості є якість продукції, що випускається, яку виробляє найманий персонал.

У науковій літературі існують різні визначення «якості» як економічної категорії. Різні міжнародні організації у виробничій діяльності визначають якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, що надаються, зокрема й транспортних, які надають здатності населенню задовольняти життєво необхідні або передбачувані потреби. Категорія якості виражає системний підхід до пізнання об'єкта, його внутрішньої і зовнішньої структури, його відмінність від інших об'єктів і схожість з ними.

Виникнення функціонального розуміння якості на початку ХХ століття було тісно пов'язане з економічними процесами і практикою господарювання та зумовило вираження якісних характеристик через кількісні параметри. До кінця століття наука здійснила перехід від парадигми механістичності, для якої було характерне уявлення про світ як про механізм, а про якість - як про набір речових характеристик, до парадигми організованості, а з нею і до поняття інтегральної, загальної якості, що базується на багатоаспектності цієї категорії...

Об'єктом дослідження та управління є не тільки якість матеріальних об'єктів, а й якість послуг, суспільних благ (освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення). Таким чином, з'явилося інтегральне розуміння сутності якості.

Різноманіття філософських поглядів на категорію "якість" можна відобразити за допомогою таких положень:

- якість - це визначеність будь-якого об'єкта;
- якість - це сукупність властивостей даного конкретного об'єкта, завдяки якій він відрізняється від інших об'єктів або схожий з ними.

Необхідно зазначити, що розуміння філософської сутності категорії «якість» слугує основою сучасних досліджень проблеми якості в її глобальному масштабі. Практичне ж усвідомлення досліджуваної категорії визначається потребами, як окремої людини, так і суспільства загалом.

Залежно від форми прояву можна виокремити якість як зовнішню визначеність (вона розкривається через сукупність властивостей, а властивості предмета проявляються в його взаємодії з іншими предметами) і якість як внутрішню визначеність, що виражає цілісність предмета і його сутнісні характеристики.

Залежно від підходу до дослідження виокремлюють функціональну і системну якість. В основі функціонального типу якості лежить принцип спеціалізації, призначення. Це насамперед видно на прикладі предметів, створених людиною, оскільки нас цікавить їхнє призначення, функції. З цими ж мірками люди часто підходять до самотутніх природних утворень, наділяючи їх тією чи іншою функціональною якістю. Функціональний підхід широко поширений і стосовно людини. Для роботодавця функціональні якості співробітника понад усе. Системний тип якості значимий для розгляду природних, соціальних і духовних явищ. Будь-яке складне утворення являє собою насамперед системне утворення, для якого пріоритетне значення мають його цілісність і характер взаємозв'язку складових його елементів.

Рівень усвідомлення і розуміння сутності категорії "якість" визначають:

- світоглядні орієнтири особистості, її моральні цінності;

- соціальна основа, тобто умови життя і творчості, які має людина в тому суспільстві, в якому вона живе;
- психологічні чинники - задоволеність людини умовами життя, творчості, конкретної діяльності;
- технологічні чинники, що характеризують значущість якості матеріалів, проектування, технологій, працюючого персоналу для отримання кінцевого продукту діяльності організації, що задовольняє споживача.

Якщо говорити про якість товару, то вона є головною складовою його конкурентоспроможності та визначається, як сукупність властивостей і характеристик товару або іншого об'єкта, що надають йому здатність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби.

Оскільки працівник на ринку праці є продавцем своєї робочої сили, то доцільно було б ввести поняття "якість робочої сили".

Під час аналізу якості робочої сили країни та регіону основну увагу зазвичай приділяють характеристикам освіти та професіоналізму.

На рівні підприємства якість робочої сили доцільно обговорювати як якість окремого працівника.

Проблема підвищення якості робочої сили постала нині в низку першочергових із таких причин:

- глибина і тривалість системної кризи в Україні вказує на фактичну неможливість виходу з неї будь-яким іншим шляхом, окрім як на принципово іншій якості соціально-економічного розвитку;
- вступ розвинених країн у фазу постіндустріального розвитку з одночасним посиленням залежності економіки України від системи міжнародного поділу праці.

Значимість проблеми якості робочої сили в сучасній економіці України зумовлена низкою обставин.

*По-перше*, загрозою деградації та вичерпання людського потенціалу країни. Це пов'язано насамперед із низьким рівнем життя основної маси населення, скороченням його чисельності, падінням якості масового освіти та охорони здоров'я. Відтворення якісної робочої сили, зростання якості людського капіталу можливі лише за умови повнішого задоволення потреб людей у життєвих засобах, що забезпечують накопичення знань, умінь, навичок та інших здібностей людини.

*По-друге*, становленням ринкових відносин у сфері праці, що призвело до виникнення низки суперечностей, пов'язаних насамперед із невідповідністю сформованої професійно-кваліфікаційної структури кадрового потенціалу підприємств країни новим видам праці, які потребують інших, якісніших професійних і кваліфікованих здібностей людини. Виконання цих видів праці відбувається переважно фахівцями, які мають низький рівень підготовки.

*По-третє*, низькою часткою людського капіталу в національному багатстві країни. У нашій країні багатство створюється здебільшого за рахунок природного капіталу, який через низьку якість людського та відтворювального капіталу неефективно використовується в економіці, а функціонування найскладніших, наукомістких видів виробництва, наукових досліджень згорнуто.

Саме в цих сферах діяльності зростає потреба в людському капіталі більш високого рівня якості, в інноваційній активності людей, що своєю чергою сприяє зростанню якості трудових ресурсів країни.

Наголос на якісних характеристиках робочої сили, здібностях людини до трудової діяльності, її вміннях, знаннях і навичках пов'язаний з тим, що від якості людського капіталу залежать результати економічного зростання. Останніми роками за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників і зростання якості робочої сили забезпечувалося 2,1% економічного зростання, за рахунок зростання населення - 0,4%, за рахунок збільшення капіталу - 0,5%. Ці дані свідчать про те, що саме якість людських ресурсів сьогодні визначає конкурентні переваги організації.

Стандарт на якість, що запроваджується в Європі, ввів такі поняття як «забезпечення якості», «управління якістю», «діаграма якості» тощо.

При цьому основна відмінність у цих поняттях лежить між її розумінням в адміністративній і ринковій економіці. В адміністративній економіці якість трактували з позиції виробника. У ринковій економіці якість розглядається з позиції споживача.

Якість же робочої сили (найманого персоналу) стала враховуватися тільки в умовах конкуренції на ринку праці. Якість персоналу визначається реалізацією його трудового та інтелектуального потенціалу, втіленого в ефективність виробництва.

Управління якістю персоналу (робочої сили) як системи в суспільному виробництві неминуче оперує поняттями: мета, програма, завдання, принципи

організації, функції тощо. Розрізняють два види систем управління якістю персоналу - це управляюча система і система управління, яка представлена різними рівнями управління та іншими структурами.

Керуюча система створює і забезпечує системний підхід до менеджменту якості. Вона починається з керівників і вищих топ-менеджерів. Саме керівництво вищого рівня управління має виходити зі стратегії, що «УЗ» здатне на більше порівняно з минулими періодами, навіть в умовах економічної кризи. В організаційній структурі компанії можуть бути передбачені спеціальні підрозділи, що займаються координацією робіт з управління якістю. Розподіл спеціальних функцій управління якістю персоналу і продукції між підрозділами залежить від обсягу і специфіки діяльності. Для якості персоналу, як об'єкта менеджменту, властиві всі складові частини управління: планування, координування, аналіз і контроль (аудит).

З огляду на нерозривний зв'язок кількості персоналу з якістю їхньої робочої сили, виникає необхідність перевести кількість у якість. Але для такого переведення спочатку необхідно встановити кількість якісних рівнів. Воно залежить від самого завдання і цілей усього дослідження, після чого можна розробляти методику з такого переведення.

Кожен об'єкт системи однорідних об'єктів характеризується набором спільних для них ознак. Одні ознаки, що характеризують багатовимірні об'єкти, можуть бути виміряні числом, але в різних одиницях виміру (гривнях, відсотках, штуках, метрах тощо), а інші, за сукупністю їхніх властивостей, неможливо виміряти числом.

Виникає необхідність пошуку деякої єдиної міри для всіх різноіменних соціальних, економічних, технічних, політичних елементів або ознак, оскільки різні речі стають порівнянними тільки після того, як вони зведені до одного і того ж початку. Тільки як вираження однієї і тієї самої єдності, вони стають однойменними, а отже, порівнянними величинами.

Подібні якісні оцінки керівний орган або особа, яка ухвалює рішення, може поставити і за різні кількісні показники деякої ознаки для соціально-економічних і будь-яких інших об'єктів.

Якісні оцінки дуже зручні для управління і в тому сенсі, що після переведення всіх кількісних значень ознак, що піддаються частішим змінам, у їхні якісні аналоги, відбувається згладжування всіляких кількісних викривлень, помилок вимірювань,

усяких й кількісних показників, що виникають, наприклад, унаслідок неповної інформації про цей процес або явище.

Кількості, переведені в їхні якісні аналоги, набувають більшої стабільності та сталості в часі. Незважаючи на те, що майстерність слюсаря четвертого розряду зростає, він упродовж певного періоду часу залишається на попередньому якісному рівні, оскільки ще не гідний присвоєння більш високого якісного рівня. Таким чином, якщо навіть деякі ознаки і можуть бути виміряні кількісно (числом), то для управління зручніше перевести ці кількості в якість.

Відоме положення про те, що «у міру накопичення кількісних змін предмет або явище переходять у новий якісний стан». Не накопичив потрібної кількості, отже, не гідний якісного рівня. З огляду на нерозривний зв'язок кількості з якістю, виникає необхідність переведення кількісних значень ознак у їхні якісні аналоги. Для такого перекладу спочатку необхідно встановити кількість якісних рівнів або категорій якості, яка залежить від постановки завдання і мети дослідження, а вже потім розробити методику такого перекладу. Тут виникає низка поки що не вирішених завдань.

Якість людського потенціалу (робочої сили) визначається дією багатьох випадкових чинників. Для попередження впливу цих чинників на рівень якості необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені й епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес створення продукту з метою підтримання відповідного рівня якості. Якість продукту визначається не тільки його красивою упаковкою і терміном корисного використання, а й сукупним набором багатьох інших ознак. Аналогічне це твердження і стосовно якості людського капіталу.

Головна мета колективу працівників - забезпечувати рівень виробництва відповідно до вимог якості, завдань керівництва і, як наслідок, зростання прибутку та отримання відповідної винагороди за працю у вигляді заробітної плати. Якщо розбивати трудовий процес на рівні і виокремлювати окремо робочі місця у пов'язаних працівників та їхніх структур, і по вертикалі, додержуючись структури ієрархії, тоді формуються внутрішньо колективні соціальні взаємовідносини. Наприклад, поїзні диспетчери перебувають під управлінням першої ланки керівників, однак тут є місце та самоврядування, а також самоорганізації. Виходячи з вимог

ринку до якості працівників, рівень надійності виконання ними роботи, як і прорахунки в трудовій діяльності суб'єкта, відбиваються на матеріальних втратах виробництва. Якщо розібрати за елементами працю сучасного працівника, можна помітити, що в ній зростає частка робіт зі складними засобами виробництва - все це веде до більшої присутності розумового процесу замість фізичної складової.

Доцільність моделі управління працею в економічному плані полягає в чіткому розумінні якості розміщення працівників, від цього залежить ефективність усього виробництва за всієї відокремленої важливості вироблюваного фактору, зокрема й від менеджерів, які проводять технічну політику в підрозділі .

За умови знаходження в підрозділі висококваліфікованих працівників потрібно розуміти, що рано чи пізно він обзаведеться сучасною комп'ютерною технікою, від чого автоматизація робіт різко збільшиться тощо. Ця обставина підвищує вимоги виробництва не тільки до кваліфікації працівника, рівня його освіти, культури і моральності, а й також до якості його самого як працівника нової формації, від якої залежить ефективність праці. У світовій практиці ефективність виробництва завжди визначалася досягнутим рівнем продуктивності праці.

Збільшити продуктивність праці можна через підвищення якості людського ресурсу в компанії. Для цього робиться:

- удосконалення методів управління проведенням моніторингу та діагностики змісту виробничих бізнес-процесів, забезпечення свободи у праці, поінформованість і стимулювання працівників у реалізації проведення ринкових економічних реформ, розвиток ініціативи та творчого підходу до виконання виробничих завдань;

- модернізація та оптимізація технологічних і ділових операцій, поліпшення трудового процесу через поділ і узагальнення трудових операцій процесів у зрізі виробничого функціоналу, умов праці на робочих місцях; стимулювання та мотивація працівників; упровадження новітніх методів і прийомів у праці; облік і науково-обґрунтоване планування та нормування праці; зростання кваліфікації та компетентності працівників;

- використання сфери комунікаційних та інтелектуальних технологій у виробничому процесі для кращих умов праці; відмова від примітивної праці; турбота про охорону праці та здоров'я персоналу; підвищення частки працівників у розробленні та реалізації соціально-економічних програм, управлінні виробничими

процесами.

Потрібно зазначити, що часто весь комплекс вище зазначених проблем працівники розуміють тільки як проблему організації виробництва.

У процесі праці та її організації бувають елементи, які не пов'язані з матеріальними та речовими факторами виробничого процесу, а також ті, що не впливають на стосунки в колективі працівників. Наприклад, кадровий склад, розподіл кадрів у виробничому процесі, соціальний і матеріальний складник у сфері стимулювання праці працівників тощо.

Спосіб поділу застосовний і в системі організації праці, і в системі організації виробництва, гармонізації та сепарування трудового і технологічного процесів. Зазвичай це називають поділом праці і відносять формально до системи організації праці. І все ж, завдання з формування операцій технологічних, а також їх комплексів на робочих місцях, обсягів робіт, складу робіт, тією ж мірою відносяться і до організації виробництва.

Другий елемент в організації праці та виробництва визначається організаційними факторами умов праці на робочих місцях, на дільницях, в цехах, в організації трудових процесів із плином часу (зміни, режим праці, відпочинку) тощо. Така система може бути і позитивною, і негативною, вона зазвичай сформована на наукових засадах або спонтанно. Якщо, з огляду на вищенаведене, оцінити ситуацію конкретного виробництва, то можна виявити погану або хорошу організацію праці, використовуючи поняття «рівень організації праці» або, наприклад, ефективність організації" тощо..

Економіка на основі часових рамок полягає в контролі зв'язків у вимірюванні головних параметрів трудового процесу. Виокремимо основні вимоги розглянутої системи: планування і вимірювання - обов'язково для ефективного виконання завдань перед операцією враховувати часові витрати на виробничий процес.

Ось чому потрібно сформулювати градацію витрат часу за всіма операціями до старту їх реалізації. Але все ж, норматив часу не такий важливий. Його потрібно враховувати у зв'язку з мікро- і макроорганізацією всього виробничого процесу. Отже, сучасна економіка - це найважливіша стратегічна складова в підвищенні продуктивності при невеликих вкладеннях, але з гарним ефектом побудови "нової" системи управління процесом якості праці в будь-якому підрозділі, яка вирішується

за принципом триєдиного завдання.

*Перше завдання* - перевести кількість у якісний аналог.

*Друга задача* – виявлення рівня зв'язків, рівня узгодження і близькості за кількома ознаками, на основі якісних значень.

*Третя задача* - визначити необхідні вимірювачі, які були б здатні "працювати" з інформацією, заданою не кількісними, а якісними значеннями ознак.

Усі значення оцінки якості персоналу отримують під час проведення кадрового аудиту за певними показниками та критеріями. Як показав процес виконаних досліджень автора - управління різними системами значно ефективніше за якісно заданих ознак. Тому потреба розроблення або пошуку методів кількісного переведення в якісне виникає постійно при порівнянні результативності досліджуваних об'єктів. Поняття "якість" застосовують і під час дослідження багатовимірних об'єктів, у той момент, коли потрібно взаємно порівняти або порівняти кілька з них за однією або кількома загальними якісними ознаками. Складність у тому, що деякі ознаки чисельними значеннями не можна виміряти, для них може бути застосована лише статистична та інформативна оцінка.

Статистична оцінка якостей - це способи (методи) встановлення узгодженостей, властивих сукупностям однорідних об'єктів довільної природи, на підставі їхнього вибіркового обстеження та оперування з якісними значеннями досліджуваних чинників. На відміну від кількісної (традиційної) статистики завданням статистики якостей є побудова способів оцінки узгодженості поведінки працівника з цілями системи управління.

Але перш ніж вимірювати якість людського капіталу чи предмета, необхідно визначити деяку міру її вимірювання. На практиці вже давно використовується поняття - число категорій якості або число якісних рівнів. Число якісних рівнів може бути різним.

У сучасному залізничному виробництві існує поняття «якість трудового колективу», що безпосередньо залежить від такого внутрішнього виробничого фактора як його згуртованість (рис. 1.8).

Згуртованість колективу впливає на рівень ефективності всього структурного підрозділу або в більш об'ємному виробничому масштабі. У ринкових відносинах згуртованість ще більш важлива, оскільки у трудового колективу завжди більше прав

і свобод.

Згуртованість характеризується взаємною технологічною допомогою, чіткою злагодженістю дій під час виконання завдань виробництва. Що яскравіша поява цього чинника, то якіснішою буде праця і вищою її продуктивність. При цьому мислити всім працівникам колективу однаковими категоріями якості зовсім не обов'язково, головне мати єдиний підхід у розв'язанні трудових питань, і дотримуватися загальних норм поведінки.



Рисунок 1.6 - Факторы, що впливають на згуртованість колективу

У дружньому колективі і дисципліна, і активність, і дружні контакти працівників на висоті і в робочий і в неробочий час, а також колективна самосвідомість. Згуртованість колективу оцінюється через рівень плинності кадрів, дотримання дисципліни на робочому місці, а також охорони праці за колективною продуктивністю праці.

Працівники утворюють власну структуру нормативно закріплених відносин усередині колективів (згуртованість трудових колективів) з адміністрацією відповідних підрозділів. Це зачіпає найважливіші елементи системи в організації праці: режиму праці та відпочинку, оплати праці, переліку соціального стимулювання, наявністю чи відсутністю пільг тощо.

Це потрібно для стабільності, ритмічності та безперервності процесу виробництва. Таке явище називається областю потрійного перекриття. Вона необхідна для стабільності виробничого процесу, з подальшим виявленням руху матеріально-речовинних потоків із взаємодією працівників та управлінням виробництвом. Така система визначає якісні, кількісні, просторові та часові характеристики взаємозв'язків у реалізації методів і технологій. За організації праці це перетворюється на конкретні роботи людей і колективів у процесі виробництва. Отже, тільки за умови сумарної взаємодії всіх трьох сторін з'являються зв'язки і взаємодія в трудовому процесі. Тут можна застосувати правило ототожнення спільності та однорідності.

Фактори управління і виробничого процесу можуть по-різному впливати на системи управління через зміну виробничої структури. Приміром, для проектування робочого місця потрібні вимоги щодо організації праці, які пов'язані з психофізіологічними особливостями людини. Кожен наступний рівень дедалі більше має відповідати вимогам виробництва, а не праці. Це стосується всіх робочих місць, цехів тощо.

### **1.3 Специфічні кваліфікаційні вимоги до працівників залізничного транспорту**

Праця працівників залізничного транспорту, крім загальних правових норм, регламентується спеціальними правилами, що зумовлено насамперед специфікою виду діяльності, яка диктує необхідність забезпечення безпеки руху та експлуатації транспорту. Оскільки транспортні засоби належать до джерел підвищеної небезпеки, держава встановлює для осіб, які працюють на них, підвищені вимоги щодо стану

здоров'я, професійної підготовки, дисциплінованості. У зв'язку з тим, що робота транспорту, як правило, протікає в безперервному режимі, законодавець особливим чином регулює робочий час і час відпочинку.

Підвищені вимоги до виконання працівниками залізничного транспорту їхніх функціональних обов'язків, технічних інструкцій, правил техніки безпеки диктують необхідність установлення спеціальної дисциплінарної відповідальності за невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків.

Трудовий кодекс України та інші нормативні правові акти, ухвалені в його розвиток (статути і положення про дисципліну, накази відповідного органу виконавчої влади в галузі транспорту), містять норми, що частково обмежують застосування загальних правил, або передбачають додаткові до загальноприйнятих правил.

Слід зазначити, що спеціальні правові норми встановлені не для всіх працівників транспортних організацій, а здебільшого для тих, хто безпосередньо пов'язаний з рухом транспортних засобів або з їхнім обслуговуванням. У нормативних актах, що регламентують працю працівників транспорту, перелічено категорії фахівців, на яких поширюється дія кожного конкретного правового джерела.

Особливі правила, встановлені для регламентації трудових відносин працівників транспорту, можна розділити на кілька груп:

- 1) спеціальні вимоги, що висуваються до працівників транспорту;
- 2) особливості режиму робочого часу та часу відпочинку;
- 3) спеціальна дисциплінарна відповідальність працівників транспорту.

#### *Вимоги до працівників транспорту*

Законодавець встановлює як загальні вимоги, що висуваються під час прийняття на роботу, безпосередньо пов'язану з рухом транспортних засобів (обов'язковість проходження професійного добору та професійної підготовки, а також попереднього медичного огляду (обстеження), так і додаткові, які залежать від виду транспорту.

Професійний добір працівників залізничного транспорту включає визначення психофізіологічних якостей і професійної придатності.

На посади виконавчих керівників і спеціалістів залізничних підприємств, пов'язаних із забезпеченням безпеки руху, можуть бути призначені тільки особи, які пройшли спеціальну підготовку, підтверджену відповідними документами. Особи, які обіймають посади, пов'язані із забезпеченням безпеки перевезень, зобов'язані

проходити періодичну атестацію (один раз на п'ять років) на право заняття цих посад, і мати посвідчення встановленої форми про проходження атестації. Працівники апарату управління, філій та інших структурних підрозділів, які обіймають посади керівників і фахівців, також проходять періодичну атестацію згідно із затвердженим.

Законодавець висуває підвищені вимоги не тільки до стану здоров'я працівників транспорту, а й до їхньої особистості, поведінки. Крім того, на роботу не приймають осіб, які перебувають на обліку в установах органів охорони здоров'я з приводу психічного захворювання, алкоголізму або наркоманії; які достроково припинили повноваження або звільнені з державної служби з підстав, пов'язаних із вчиненням дисциплінарного проступку, вчиненням проступку, що ганьбить честь державного службовця, втратою довіри до нього, якщо після такого дострокового припинення повноважень або такого звільнення минуло менш як три роки; щодо яких за результатами перевірки наявний висновок органів внутрішніх справ про неможливість допуску цих осіб до здійснення діяльності, пов'язаної з об'єктами, що становлять підвищену небезпеку.

#### *Робочий час і час відпочинку працівників транспорту.*

Незважаючи на певні відмінності, зумовлені специфікою організації праці на різних видах транспорту, можна виявити і деяку схожість у правовому регулюванні робочого часу та часу відпочинку працівників. Наприклад, на всіх видах транспорту використовується підсумований облік робочого часу. До складу робочого часу включають, крім безпосередньої роботи з керування транспортним засобом (його обслуговування), інші періоди (підготовчо-заклучні, час стоянок, медичних оглядів, інші). Допускається режим роботи з поділом робочого дня на частини. Подовження робочого дня (робочої зміни) до 12 годин обмежено певними умовами.

У залізничників до складу робочого часу також включаються періоди, коли працівники фактично не виконують свою трудову функцію. Наприклад, час прямування працівників локомотивних бригад від місця постійної роботи до пункту, призначеного для приймання локомотива (поїзда), а також час повернення до місця постійної роботи після здавання локомотива (поїзда) включається до робочого часу (але не включається до тривалості безперервної роботи, що не має перевищувати, як правило, 12 годин).

Незважаючи на специфіку роботи транспорту, нормативні акти, що встановлюють

особливості режимів робочого часу і часу відпочинку, не повинні суперечити Трудовому кодексу України.

### *Спеціальна дисциплінарна відповідальність працівників транспорту*

Оскільки працівники транспортних організацій здійснюють свою професійну діяльність в умовах підвищеної небезпеки, до них висуваються додаткові вимоги щодо дисципліни праці. Чітке і неухильне дотримання встановлених правил і настанов з експлуатації, технічних і посадових інструкцій є до певної міри гарантом надійності та безпеки руху транспортних засобів, збереження вантажів, що перевозяться. Порушення дисципліни працівниками транспортних організацій створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також призводить до невиконання договірних зобов'язань з перевезення вантажів і пасажирів. Тому спеціальні нормативні акти визначають особливі умови дотримання дисципліни працівниками транспортних організацій. Їх аналіз дає змогу дійти висновку про те, що законодавство про дисципліну праці зазначених категорій працівників вирізняється двома специфічними рисами:

- 1) детальною регламентацією функціональних обов'язків працівників;
- 2) встановленням спеціальної (більш жорсткої) дисциплінарної відповідальності.

Для працівників транспорту встановлено специфічний обов'язок проходити передрейсові або передзмінні медичні огляди. Ба більше, законодавчо встановлено обов'язок працівників залізничного транспорту загального користування, чия діяльність пов'язана з рухом поїздів і маневровою роботою, на вимогу роботодавців проходити медичний огляд на встановлення факту вживання алкоголю, наркотичного засобу або психотропної речовини.

Трудовий кодекс передбачає можливість запровадження за допомогою статутів і положень про дисципліну для окремих категорій працівників додаткових заходів стягнення. Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту встановлює цілу низку специфічних заходів дисциплінарних стягнень - позбавлення свідоцтва на право керування транспортним засобом, звільнення із займаної посади, пов'язаної з експлуатаційною роботою залізниць, звільнення за вчинення грубого порушення дисципліни, що створило загрозу безпеці руху поїздів, маневровій роботі, життю та здоров'ю людей або призвело до порушення схоронності вантажів, багажу та довіреного майна, невиконання службових обов'язків, а також за порушення правил

внутрішнього трудового розпорядку.

Вимоги до технічних компетенцій працівників визначені в ЄКТС розрядами робіт. Розряди робіт встановлено за їхньою складністю без урахування умов праці, за винятком екстремальних випадків, що впливають на рівень складності праці та підвищують вимоги до кваліфікації виконавця. Тарифно-кваліфікаційні характеристики розроблено на восьмирозрядний діапазон складності робіт. Працівник більш високої кваліфікації, крім робіт, що відповідають його кваліфікації, повинен уміти виконувати роботи більш низької кваліфікації, а також керувати працівниками більш низьких розрядів цієї ж професії.

## **2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

### **2.1 Функціональна підсистема механізму кадрового аудиту підприємств залізничного транспорту**

В умовах реформування структур управління та переходу до роботи в рамках вертикально інтегрованого холдингу підвищення ефективності системи управління персоналом є одним із ключових пріоритетів. Під час ухвалення управлінських рішень виникає потреба в діагностиці персоналу, у застосуванні нових способів аналізу трудових показників, що відображають фактичний стан організації та дають змогу експертам розробляти рекомендації щодо вдосконалення організації праці та виробництва, надання практичної допомоги в управлінні людськими ресурсами. Ефективна реалізація

Кадровий аудит в Україні не має прямого законодавчого регулювання і лише опосередковано контролюється державою. Тому цілі та завдання кадрового аудиту визначаються топ-менеджерами Компанії.

Закономірності організаційного розвитку великого бізнесу зумовлюють потребу топ-менеджменту в інформаційному забезпеченні процесів ухвалення рішень і контролю за їхнім виконанням, про що свідчать найкращі практики зарубіжного та вітчизняного досвіду. Досить часто діючі системи управлінської комунікації не відображають дійсний стан справ, спотворюють реальний стан управлінських процесів. Причинами цього можуть бути як об'єктивні обставини (відсутність спільної методологічної основи та системи показників, несумісність критеріїв, що застосовуються, безсистемність аналітичної роботи або її відсутність, низька якість контрольної інформації та її ігнорування під час ухвалення управлінських рішень та ін.), так і суб'єктивні чинники (відсутність у системі управління персоналом методологів, недостатня професійна компетентність і технологічна озброєність спеціалістів з персоналу).

Вітчизняний досвід становлення великих холдингових компаній, що виникають, як правило, з колишніх міністерств, свідчить про складнощі їхнього організаційного

розвитку. При цьому кадрова політика часто не каталізує процеси розвитку компанії, а загальмовує їх. І цей фактор зумовлює необхідність побудови ефективної системи управління кадрами з використанням аудиту та моніторингу.

Кадровий аудит є інноваційною технологією, важливим інструментом організаційного розвитку, оскільки дає змогу практиці управління ефективно використовувати найсучасніші наукові розробки у розв'язанні відомих управлінських проблем, пошуку та розробленні нових.

Організація аудиторської діяльності полягає у вирішенні таких питань.

*Формування системи кадрового аудиту*, яка включає визначення основних напрямів, місії, мети і завдання кадрового аудиту, розроблення моделей, видів і базових технологій кадрового аудиту, стандартизацію системи кадрового аудиту, інстанції, об'єкти і суб'єкти кадрового аудиту.

*Організація кадрового аудиту*. Це методологія та інструментальні засоби, принципи та механізми, що забезпечують об'єктивність і незалежність аудиторської діяльності, та захист аудиторів, інформаційне забезпечення аудиту, його етапи. Крім того, питанням організації кадрового аудиту є визначення статусу, вимог, прав, повноважень, відповідальності кадрового аудитора, системи добору, навчання та атестації.

*Управління системою кадрового аудиту*: механізми управління системою кадрового аудиту, механізми реалізації результатів, оцінка ефективності кадрового аудиту.

*Розвиток кадрового аудиту* та інтеграція його в сформовану систему управління персоналом шляхом реалізації пілотних програм.

Процес реалізації кадрового аудиту можна представити у вигляді нескладної замкнутої моделі (рис. 2.1).

Ключовими складовими в системі кадрового аудиту є різні методи діагностики та аналізу діяльності з управління людськими ресурсами за такими напрямками:

1. Аудит кадрової політики
2. Аналіз основних трудових показників
3. Аудит системи управління людськими ресурсами
4. Аудит діяльності служби управління персоналом



Рисунок 2.1 - Процесс реализации кадрового аудиту

У рамках дисертаційного дослідження розглядається аудит системи управління людськими ресурсами та аналіз основних трудових показників, для яких можна визначити такі завдання:

1.           Діагностика застосовуваних кадрових технологій управління персоналом на предмет відповідності вимогам соціальної та економічної ефективності, вирішенню стратегічних завдань Компанії.
2.           Аналіз стану організації та нормування праці.
3.           Аналіз умов праці та техніки безпеки.
4.           Аналіз організації оплати праці персоналу, реалізації її відтворювальної, соціальної та стимулювальної функцій.
5.           Оцінка продуктивності праці.
6.           Оцінка системи стимулювання та мотивації праці, забезпечення зацікавленості персоналу в поліпшенні результатів своєї діяльності;

7. Аналіз використовуваних форм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, їх відповідності поточним і стратегічним цілям Компанії та інтересам працівників.

8. Оцінка системи обліку управлінського кадрового потенціалу та його використання в системі кар'єрного просування персоналу.

За кожним із напрямів кадрового аудиту мають бути визначені якісні та/або кількісні критерії оцінки.

Прокоментуємо деякі критерії кількісних показників аудиту системи управління людськими ресурсами.

Аналіз організації праці встановлює причини втрат і нераціональних витрат робочого часу.

Аналіз фактичного балансу робочого часу в динаміці при зіставленні з фактичними і плановими показниками дають змогу виявити можливі втрати робочого часу (як цілоденні, так і внутрішньозмінні) через незадовільну організацію праці. А це дає змогу розрахувати можливе зростання продуктивності праці в разі усунення цих втрат.

Логіка і послідовність аналізу така:

- визначають коефіцієнти операційного часу; коефіцієнти втрат робочого часу, спричиненого недоліками в організації праці; коефіцієнти втрат робочого часу, що залежать від робітника. Вивчення отриманих даних дає змогу виявити необґрунтовані втрати робочого часу;

- визначається можливе підвищення продуктивності праці у відсотках за рахунок усунення втрат і нераціональних витрат робочого часу;

- за визначеними під час аналізу цілодневними і внутрішньозмінними втратами робочого часу розраховується коефіцієнт трудової дисципліни;

- надалі проводиться аналіз динаміки зміни коефіцієнта трудової дисципліни.

Одним із принципових оціночних показників, що залежать від рівня організації праці, є плинність кадрів, яка аналізується за розрахунковому коефіцієнту плинності кадрів.

Роботу в організації зі скорочення плинності кадрів запропоновано оцінювати за такими показниками:

- коефіцієнт інтенсивності обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту з вибуття;

- коефіцієнт заміщення.

Оцінка умов праці, безпосередньо пов'язаних з аналізом організації охорони праці та техніки безпеки, здійснюється за відповідними показниками.

Одним із узагальнюючих показників, що характеризують рівень організації праці в межах наявної структури виробництва, є коефіцієнт використання робочого часу, який дає змогу розрахувати можливе зростання продуктивності праці за раціонального використання робочого часу.

Аналіз організації праці лише за наведеними вище кількісними показниками (і це не повний їхній перелік) підтверджує системність і комплексність цього дослідження в рамках кадрового аудиту.

Застосування кадрового аудиту дає змогу на основі системного аналізу соціально-кадрових процесів діагностувати ефективність діяльності апарату управління, виявляти механізми гальмування, розробляти економічно обґрунтовані рішення щодо розвитку механізмів управління людськими ресурсами з позицій ефективності кадрових технологій управління персоналом, соціального менеджменту, умов, організації, стимулювання праці та мотивації.

Інтеграція кадрового аудиту в систему управління людськими ресурсами дає змогу реалізувати механізм ухвалення рішень за фактичними результатами діяльності у трудовій сфері як регулярну кадрову процедуру, технологізувати і стандартизувати її. Усе це створює умови для розвитку стратегічного кадрового менеджменту та кадрового маркетингу, посилює методологічну функцію з управління людським капіталом.

Інтегрування кадрового аудиту в наявну систему управління людськими ресурсами відбувається через реалізацію пілотних програм впровадження методик аудиту кадрової політики, аудиту системи управління людськими ресурсами, аудиту діяльності служби управління персоналом. Реалізація аудиторської діяльності в кадровій та соціальній сферах може здійснюватися спеціалізованою організацією, функціями якої є розроблення дослідницького інструментарію та стандартів кадрового аудиту, вдосконалення роботи кадрових аудиторів..

Впровадження кадрового аудиту та методик аудиторської діяльності в практику управління персоналом холдингу сприяють реалізації Стратегії розвитку кадрового потенціалу, підвищує якість роботи служб управління персоналом філій і ДЗО та

забезпечує організаційний розвиток Компанії.

Становлення та розвиток системи кадрового аудиту потребує підготовки кадрів для успішної її реалізації.

З метою забезпечення ефективної підготовки кадрових аудиторів для ВАТ можна розробити професіограму кадрового аудитора, яка являє собою професійний стандарт посади кадрового аудитора. Він визначає знання, якими повинен володіти кадровий аудитор та їх застосування в основних напрямках його діяльності: аналіз системи управління персоналом, аналіз персоналу, аналіз дотримання стандартів управління персоналом, аналіз результативності праці керівників, аналіз та оцінка діяльності працівників з управління персоналом під час їхньої атестації. Психологічно орієнтована професіограма містить опис професійних компетенцій кадрового аудитора, що забезпечують успішне виконання ним посадових функцій. Професійні компетенції кадрового аудитора наведено на рис. 2.2.

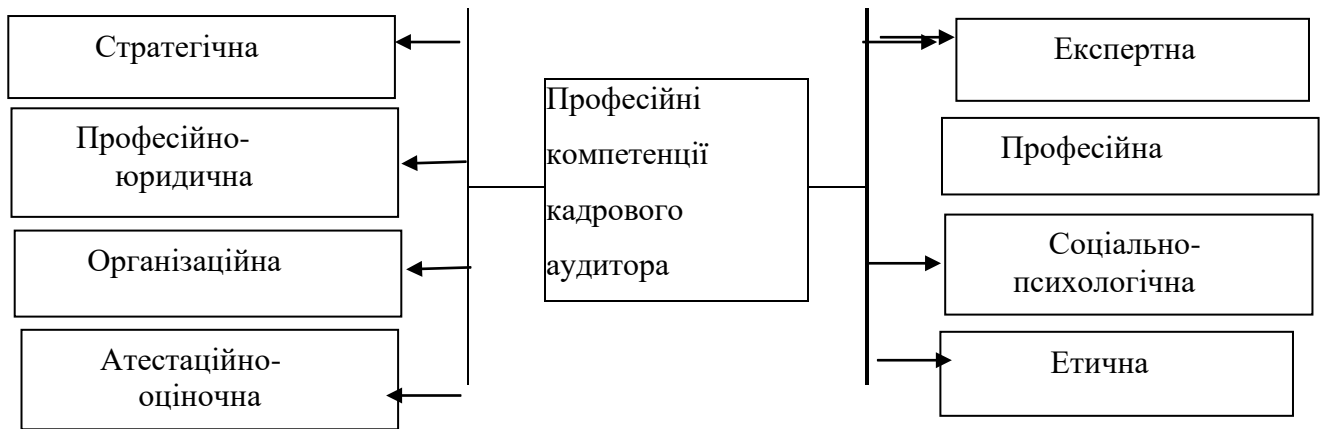


Рисунок 2.2 - Професійні компетенції кадрового аудитора

Стратегічна компетенція являє собою знання аудитором кадрової політики держави і кадрової стратегії компанії, професійно-юридична компетенція - знання законодавчої бази України. Організаційна компетенція кадрового аудитора має на увазі знання і вміння в галузі управління персоналом. Для якісної діагностики персоналу аудитор повинен володіти атестаційно-оціночною компетенцією. Це передбачає володіння різними методиками оцінювання персоналу. Експертна компетенція визначає собою вміння працювати з документами, що містять інформацію про роботу персоналу.

Для кадрових аудиторів можливе застосування Кодексу етики аудиторів України, в якому містяться норми професійної етики. До основних етичних принципів належать чесність, об'єктивність, професійна компетентність, конфіденційність і професійна поведінка. Професійна, соціально-психологічна та етична компетенції повинні виражатися в дотриманні цих принципів.

## 2.2 Системний підхід до діагностики персоналу в кадровому аудиті

Для того, щоб почати розгляд способів діагностики в системі кадрового аудиту, необхідно визначитися із самим поняттям діагностики персоналу.

Стосовно економічної сфери поняття "діагностика", зокрема і в контексті управління персоналом, ще не усталилося. Причиною термінологічних різночитань є відсутність міцних наукових традицій і практичного досвіду в кадровому аудиті. У широкому розумінні, в економічній літературі під діагностикою зазвичай розуміють детальне вивчення стану об'єкта діагностування (це може бути діяльність організації, стан регіону тощо); виявлення та вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх перебігу.

Розглянуті позиції різних фахівців дають змогу констатувати, що вони здебільшого ототожнюють економічну діагностику з економічним аналізом або розглядають процес діагностування як складову частину економічного аналізу, або акцентують свою увагу на діагностиці як на функції управління персоналом.

Однак, це визначення варто розширити з погляду діагностики відповідності кількісних і якісних професійних характеристик з вимогами технологічних процесів підприємств, що особливо важливо для підприємств залізничного транспорту, на яких вимоги технологічних процесів не можуть бути уніфіковані.

У процесі діагностики встановлюються і вивчаються оціночні ознаки, що характеризують стан системи управління, з метою передбачення можливих відхилень і запобігання порушенням нормального режиму їхньої роботи. Діагностика є своєрідним механізмом саморегулювання в системі управління персоналом, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Діагностика персоналу є важливим елементом усієї системи управління персоналом, становить основу для комплексної атестації персоналу і служить для неї інформаційно-аналітичною базою. Це ефективний механізм забезпечення керованості та підтримки працездатності персоналу.

Вона дає змогу визначити кадровий потенціал компанії, використовуючи різні соціально-психологічні методики, спеціалізовані методи збирання та аналізу інформації, соціометрію, групові оціночні сесії тощо. Для більшої достовірності інформації, використовуваної в аналізі та оцінці кадрового ресурсу, доцільно

застосовувати методики, які взаємно доповнюють один одного.

Крім того, під час діагностики персоналу проводять аналіз структури та чисельності кадрового складу з метою виявлення пропорції між управлінським і виробничим персоналом і перевірки їх на відповідність наявним у Компанії нормативам.

*Цілями діагностики персоналу є:*

1. Покращення якості управління - досягається шляхом періодичного та систематичного оцінювання.
2. Єдність дій в управлінні - єдина система діагностики персоналу дає змогу очікувати, що дії з управління відповідатимуть результатам оцінювання і будуть ефективнішими [93].
3. Ефективне використання людського потенціалу - будь-який колектив має соціально-психологічний потенціал, який має бути максимально використаний.
4. Формування та підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі - обґрунтована, справедлива та гласна оцінка персоналу сприяє здоровому морально-психологічному клімату.
5. Підвищення продуктивності праці - персональні оцінки є стимулом для оцінюваного персоналу.

Діагностика персоналу дає змогу вирішити такі завдання:

- оцінити забезпеченість організації необхідним персоналом за чисельністю, складом, структурою та рівнем кваліфікації;
- дослідити відповідність професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам сфери діяльності організації;
- проаналізувати рух кадрів та його вплив на ефективність функціонування організації, динаміку випуску продукції або надання послуг, а також виявити основні причини руху персоналу;
- дослідити використання робочого часу і виявлення резервів скорочення непродуктивних витрат робочого часу;
- виявити рівень виконання норм праці за структурними підрозділами організації;
- вивчити соціальні показники й аспекти трудової діяльності (мотивація праці, професійно-кваліфікаційне зростання, сімейний стан, забезпеченість житлом).

Проведення діагностики являє собою поетапну реалізацію:

1. Визначення системи оціночних показників
2. Вибір методу діагностики
3. Збір інформації
4. Власне діагностика
5. Ухвалення рішень за її результатами

На початковому етапі необхідно визначити систему оціночних показників. Вони можуть характеризувати як загальні вимоги, рівнозначні для всіх працівників компанії, так і специфічні для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінки визначають належність працівника до конкретної організаційної структури; у другому - відповідність працівника кваліфікаційним вимогам.

Специфіка вибору показників зумовлена різними чинниками, серед яких:

- сфера діяльності організації;
- організація виробництва і праці персоналу;
- застосовувані технології виробництва робіт або надання послуг.

За цими показниками оцінюється результативність діяльності за конкретними структурними підрозділами та групами працівників.

Крім того, за необхідності, обравши ключові показники, можна скласти матрицю відповідності та провести порівняльний аналіз окремих працівників на предмет їхньої відповідності виконуваній роботі, займаній посаді.

У зв'язку з цим вибір показників видається вельми важливим для забезпечення достовірності оцінювання кадрового потенціалу організації (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Система показників діагностики персоналу

Показник діагностики	Характеристика
Жорсткі показники	Піддаються об'єктивній кількісній оцінці та використовуються, як правило, в інформаційній системі організації (виробнича система організації, а також підрозділи системи управління, що мають яскраво виражені взаємозв'язки із зовнішнім оточенням виражені взаємозв'язки із зовнішнім оточенням)
М'які показники	Визначаються залежністю від суб'єктивної думки фахівця, який проводить діагностику персоналу, і використовуються в підрозділах з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату
Професійна поведінка	Здатність або бажання працівника до виконання загальних функцій управління як по відношенню до інших об'єктів впливу, так і по відношенню до самого себе: планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи
Безпосередня професійна поведінка	Співпраця і колективізм у роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності або додаткового навантаження тощо.
Особисті якості	Комунікативність, лідерство, прийняття управлінських рішень, пунктуальність, працездатність тощо.

Після того, як визначено систему оціночних показників, необхідно обрати метод діагностики, за допомогою якого вони діагностуються. Обраний метод має забезпечувати об'єктивність вимірювання конкретних значень показника. Слід звернути увагу на важливість дотримання в діагностиці персоналу такої умови як необхідність докладного опису кількісної та якісної інтерпретацій можливих станів показника. При цьому йдеться про максимальне скорочення суб'єктивності оцінок [93].

Види діагностики персоналу розрізняються за критеріями і представлені в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Взаємозв'язок критеріїв і видів діагностики

Критерій діагностики	Вид діагностики	Сутність діагностики
Систематичність	Системна	Чітке визначення всіх найважливіших ознак діагностики (її процесу, періодичності, критеріїв діагностики, способу вимірювання).
	Безсистемна	Вільний вибір способу вимірювання, процесу діагностики та критеріїв оцінювання.
Регулярність	Регулярна	Використовуються безперервно (наприклад, для визначення розміру винагороди). Періодичність може бути: раз на півроку, на рік, на два роки.
Обумовленість	Обумовлена якоюсь подією	Закінчення випробувального терміну; переміщення по службі; заходи дисциплінарної відповідальності; звільнення.
Результативність	Кількісна	Зв'язок із кількісними результатами, для оцінювання використовується досягнутий результат (кількість виробленої продукції)
Професіоналізм	Якісна	Враховуються якісні показники (діяльність з управління, надійність, ініціатива, відповідальність тощо).
Комплексність	Аналітична	Підсумовування оцінок за всіма критеріями

Залежно від діагностованої події можливе використання різних методів винесення оцінки. Наприклад, метод критичних випадків.

Під час діагностики в даному випадку узагальнюються всі ситуації, в яких брав участь конкретний працівник протягом певного проміжку часу:

- негативні (непунктуальність, часті помилки, агресивність);
- позитивні (успішне проведення переговорів, самостійність, зниження витрат).

Ці ситуації можуть бути по-різному застосовані для діагностики. При цьому використовують аналітичне оцінювання із сумарним підрахунком позитивних і негативних ситуацій та їх порівняння.

Власне методи діагностики персоналу поділяються на кількісний і якісний.

Кількісний метод діагностики персоналу являє собою вимірювання рівня у працівника тієї чи іншої якості в кількісному еквіваленті. Така діагностика ефективності персоналу вважається більш об'єктивною, ніж якісні методи, але й більш вимогливою до самої процедури діагностики. До кількісних методів системи діагностики ефективності персоналу можна зарахувати бальні оцінки (які присвоюють досягненням або характеристикам працівника), метод рангового порядку (розташування працівника "від кращого до гіршого" згідно із заданими критеріями), графічні методи.

До кількісних трудових показників належать насамперед виробничо-економічні показники:

- показники продуктивності праці;
- показники виконання норм витрат праці (наприклад, вироблення продукції на одного працівника);
- показники ефективності використання робочого часу, включно з втратами робочого часу (наприклад, час на виконання операції);
- показники якості продукції, послуг, що надаються.

Кількісними характеристиками можуть також бути:

- середній розряд робітників підприємства відповідно до штатного розпису;
- спискова та явочна чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства та (або) його внутрішніх підрозділів за певний період;
- питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників і (або) робітників на підприємстві та інші.

Якісний метод діагностики є методом описового

характеру, що визначає якості працівників без їх кількісного вираження. Його використовують, коли всі необхідні параметри діагностики персоналу й окремого працівника не піддаються кількісному вимірюванню. Якісний метод діагностики персоналу передбачає, що експерти, у ролі яких можуть виступати керівники, співробітники, зовнішні фахівці, визначають рівень відповідності співробітника своїй посаді, еталонному набору характеристик або обраним для дослідження критеріям.

До якісних трудових показників відносять показники творчої активності персоналу, громадської активності у сфері виробництва та потенційних можливостей працівників. Прийнято розрізняти мотиваційний, соціальний, творчий, психофізіологічний і професійно-кваліфікаційний потенціал.

Основними якісними трудовими показниками є:

- підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, здатність до навчання
- орієнтація на оволодіння новими знаннями та вміння швидко опанувати їх у процесі самої діяльності;
- зростання кваліфікації та професіоналізму;

- управлінська культура, у тому числі культура обговорення та прийняття управлінських рішень, культура ведення документації;
- показники інтенсивності та важкості праці;
- показники захворюваності (загальної, професійної);
- показники працездатності персоналу;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі;
- стан трудової дисципліни;
- уміння будувати трудовий процес, орієнтуючись на результат і умови;
- інноваційний потенціал - здатність працівників організації приймати нестандартні, нетрадиційні рішення;
- наднормативна активність - орієнтація працівників організації на перевищення виробничих завдань, які були перед ними поставлені, здатність робити завжди більше, ніж було наказано.

Вивчення якісних показників крім документального аналізу передбачає використання соціологічних методів: опитування, бесіди, анкетування, тестування, інтерв'ю.

Аналітичний метод діагностики являє собою приведення до єдиного нормативного показника результатів якісного і кількісного методу для визначення загальної оцінки діагностованого персоналу. Він поєднує в собі описовий принцип із кількісними характеристиками. До комбінованих методів належать, наприклад, тести інтелекту, які виявляють якісний рівень вирішення конкретних завдань, але підраховують результати за допомогою кількісних показників. Така діагностика персоналу дає змогу точно визначити рівень інтелекту працівників, їхніх здібностей.

У разі використання методів із попереднім встановленням показників фахівець із діагностики визначає, що має оцінюватися, на які ознаки потрібно орієнтуватися.

Під час діагностики персоналу можна використовувати кілька підходів, які визначають особливості виділення конкретних значень показників:

- метод оціночних шкал - значення показника встановлюються за шкалою для кожного працівника;
- метод упорядкування рангів - кілька діагностик приводять у ранжований ряд відносно одного значення;
- метод альтернативних характеристик - окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення показника.

За методу оціночних шкал числові значення шкали інтерпретуються докладним описом способу дій, що відповідає цьому числовому значенню. Відмінності полягатимуть в обсязі та ступені конкретизації.

Ефективність цього методу підвищується за зростаючої конкретизації опису відрізків шкали. При цьому слід прагнути до безпосереднього відображення у шкалі вимог до об'єкта діагностики. Тим самим досягається менша схильність до спотворених результатів діагностики персоналу.

При використанні цього методу може застосовуватися порівняння заданих величин. У разі, коли кожному працівникові визначено кількісні цілі, його діагностика може здійснюватися по ходу їх досягнення. Етапи персональної діагностики тут, як правило, позначаються ступенем досягнення мети (у відсотках). Величина 100% означає, що задана мета повністю досягнута; величини менше 100% означають, що мета не досягнута; величини понад 100% вказують, що поставлене завдання перевиконано.

Ще одним методом діагностики персоналу є метод упорядкування рангів. Можлива ситуація, коли багатьох працівників можна зіставити лише за окремими значеннями шкали, які відповідають двом градаціям. При цьому необхідно дотримуватися диференціації між працівниками (наприклад, за шкалою розміру заробітної плати певної категорії працівників). Така диференціація під час діагностики персоналу досягається використанням «методу впорядкування рангів».

У рамках аналітичної діагностики за кожним показником складається ранжований ряд. Наприклад, показник «кість виконання ремонту»: працівник 1 > працівник 2 > працівник 3. Сумарна оцінка працівників розраховується складанням окремих рангів.

Цей метод має свої недоліки:

- не нормовані витрати часу під час діагностики значних груп працівників;
- відсутність можливості порівняння груп.

Також не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома

діагностованими об'єктами: різниця в результатах роботи між працівниками 1 і 2 може бути великою, а між працівниками 2 і 3 - незначною. Ці відмінності не можна виявити з упорядкування рангів.

Відмінність методу альтернативних характеристик від інших полягає в тому, що в ньому не використовуються систематизовані способи діагностики. У цьому методі пропонується перелік висловлювань про тип працівника і відзначається відповідність або невідповідність конкретного висловлювання цьому типу.

Крім розглянутих вище методів діагностики, існує ще один їхній різновид: метод без попереднього встановлення показників діагностики персоналу. У процесі діагностики розробляються суттєві та специфічні для об'єкта діагностики показники вимірювання результатів праці. Фахівець, який проводить діагностику, стає більш незалежним і гнучким у виборі конкретних способів ведення свого дослідження.

Стрижнева ідея методу лежить у вимірюванні результатів та ефективності праці працівників, при якому встановлюється його внесок у досягнення цілей компанії.

У рамках цього методу виконуються такі послідовні кроки:

а) встановлюються цілі для кожного працівника на конкретний період. При цьому визначається очікуваний трудовий внесок і, виходячи зі встановлених цілей, виробляються критерії діагностики на кінець цього періоду часу;

б) після закінчення цього періоду діагностуються результати - як керівником, так і самим працівником. Введення самооцінки покращує інформаційну базу діагностування;

в) керівник вказує на можливості поліпшення і розвиток діяльності працівника, а також спільно з працівником визначає цілі на новий період.

Багатосторонність діагностики персоналу досягається за рахунок застосування спеціальних оціночних аркушів, які заповнюються всіма учасниками діагностики персоналу. Оціночні листи слугують підставою для підбиття підсумкового рейтингу конкретного працівника після узагальнення всіх приватних оцінок, виставлених його зовнішнім оточенням.

Результати діагностики можуть бути представлені у вигляді суми балів, діаграми, графіків тощо. Розглянемо деякі види шкал.

Нумераційна шкала містить оцінки, позначені цифрами. Це можуть бути, наприклад, цифри від 1 до 10. При цьому на практиці зустрічаються шкали, спрямовані

як у бік збільшення, так і в бік зменшення. Графічна шкала використовує графічне зображення, яке може бути представлено у вигляді лінії або кола. У результаті комбінації можуть з'явитися й багато інших видів шкал.

Прикладом нумераційної шкали може бути оцінка продуктивності працівників компанії (таблиця 2.3).

Діагностику персоналу можна вважати ефективною тільки в тому разі, якщо її результати будуть використані для розвитку і працівників, і організації.

Керівники використовують ці результати під час формування кадрового резерву, ухвалення рішення про переміщення, регулювання заробітної плати та оптимізації управлінських технологій.

Таблиця 2.3 – Балова оцінка продуктивності праці працівника, як критерію діагностики

Якість працівника	Оцінка
Працює дуже швидко, розторопний, постійно без великого поспіху виконує великий обсяг роботи	5
Працює швидко, розторопний, виконує без великого поспіху великий обсяг робіт	4
Працює рівномірно, як правило, виконує той обсяг робіт, який досягається в середньому	3
Працює повільно, на всі справи витрачає більше часу, ніж зазвичай для цього потрібно цього потрібно, не досягається середня продуктивність	2
Працює дуже повільно, практично ніщо не просувається вперед, далекий від досягнення очікуваної продуктивності	1

Велике значення для успішного проведення діагностики має ставлення персоналу до самої процедури. Необхідно пояснювати співробітникам, що дає результат діагностичного дослідження їм та організації, підтримувати постійну зацікавленість персоналу до того, як допомогти компанії досягти її цілей і як це відіб'ється на заробітній платі та статусі конкретних працівників.

Працівник за допомогою результатів діагностики зможе аргументовано обґрунтувати оцінку своєї роботи та визначити кар'єрні перспективи, розмір заробітної плати, розставити пріоритети в професійній діяльності та в програмі особистого розвитку.

Діагностику персоналу необхідно проводити регулярно, для того щоб співробітники бачили результати своєї праці, справедливо оцінені керівниками, а керівники за результатами оцінювання могли краще управляти співробітниками й ефективніше їх використовувати.

Результати діагностики можуть слугувати основою для оптимізації розстановки кадрів, планування заходів щодо корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління і мотивування працівників, оптимізації взаємодії всередині і між підрозділами.

## 2.3 Моделювання процесу діагностики кадрового потенціалу

Для досягнення стійкої економічної діяльності та його філій моделі розвитку професійних якостей фахівців мають бути вбудовані в процес найму, добору та розстановки кадрів. Це забезпечить прийом на роботу до структурних підрозділів, служб і департаментів тільки тих фахівців, які володіють необхідними професійними якостями та компетентно-спеціалізованими знаннями в галузі управління залізничним транспортом..

В умовах реалізації нових, проривних технологій філії та підрозділи стикаються зі зростаючими витратами на найм кваліфікованої робочої сили та ринком праці, що відрізняється значним рухом робочої сили від однієї компанії до іншої. Утримання конкурентоспроможних позицій на ринку праці є одним із найважливіших завдань, що стоять перед компанією.

Ефективне розв'язання цього завдання дасть змогу мінімізувати кадрові ризики, які зростають у зв'язку з негативними демографічними тенденціями, що виникають унаслідок зниження чисельності працездатного населення.

Якщо виходити з принципу щодо необхідності постійного підтвердження того факту, що фахівці компанії мають володіти саме тими професійними якостями, які дадуть їм змогу ефективно конкурувати на ринку праці, то стає зрозумілим, що процес найму та добору за спеціальними програмами на основі підвищення професійних якостей може мати вирішальне значення для конкурентоспроможності та його структурних підрозділів.

Прийняття на роботу "невідповідних" працівників у службу, відділ, дорого обходиться, при цьому до числа витрат входять як прямі витрати на оплату праці, соціальний пакет, так і упущена вигода. У той же час ефективні програми розвитку професійних якостей, повністю узгоджені з процесом найму та підбору фахівців, підвищують імовірність успішної трудової діяльності працівника.

Успішне використання та розвиток професійних якостей фахівців за професійними галузями залежить від правильного визначення структури професійних якостей і компетенцій.

Професійні якості фахівця - це кваліфікація, знання та поведінка, що мають кількісні та спостережувані характеристики з точки зору ефективності його посадових

обов'язків. Під час вибору професійних якостей на окрему посаду, спеціальність, рівень складності роботи або на будь-яку команду фахівців слід виходити з цільових орієнтирів діяльності підрозділу.

Для цього вкрай важливо успішно вирішувати такі завдання:

- узгодження вищих і нижчих рівнів ланцюжка передання розпоряджень у межах служби, відділу, структурного підрозділу. Моделі розвитку професійних якостей потребують активної підтримки. Керівництво служб і підрозділів має не тільки відкрито підтримувати цю якість, а й своїми діями сприяти виконанню необхідних завдань і дотриманню термінів;

- використовувати гнучкі та саморегулювальні механізми. Своєчасно оновлювати моделі підвищення професійних якостей, програми професійної підготовки. Мати регламент реалізації ділових якостей через переоцінку вимог до професійних якостей;

- вимагати від фахівців або керівників підтвердження обґрунтованості моделі розвитку професійних якостей.

Розв'язання цих завдань дає змогу ефективно реалізовувати професійні, організаційні, управлінські можливості фахівців і керівників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика якостей фахівців і керівників

Група якостей	Стиль і методи управління Змістовні характеристики якостей
1. Стиль і методи управління	Уміння узагальнювати особисті та колективні інтереси; вміння виносити користь із конструктивної критики; критична самооцінка; участь у діяльності колективу; бути грамотним політиком.
2. Ставлення до праці	Бути відповідальним у дорученнях; бути уважним до людей і вміти їх розуміти; любити працю; виявляти дисциплінованість і вимагати її від інших;
3. Рівень знань і досвід роботи	Володіти необхідним рівнем кваліфікації; розуміти первинні фази управління виробництвом; знання нових та інноваційних методів керівництва; віковий ценз і стаж роботи категорії керівників
4. Організаторські здібності	Здатність працювати в корпоративній системі; бути самоорганізованим; уміння грамотно й обґрунтовано викладати свої рішення; грамотно оцінювати свої можливості та здібності підлеглих
5. Уміння працювати з підлеглими працівниками	Знати способи роботи з керівництвом інших організацій; здатність згуртувати колектив; уміння грамотно підібрати і розставити працівників за діловими характеристиками і кваліфікацією
6. Уміння працювати з документами інформацією	Чітко і коротко ставити цілі; працювати з діловою документацією; коротко і ясно давати доручення, уникаючи їх двозначного розуміння; компетентність у пізнанні сучасної техніки; уміння використовувати цю якість організації праці колективу
7. Уміння своєчасно приймати рішення керівництва	Чітко і швидко ухвалювати управлінські рішення; забезпечити контроль за їхнім виконанням; у складній ситуації вміти виділяти головне; подавати приклад у впевненості виконання дорученого завдання
8. Здатність побачити, підтримати впроваджувати інновації	Бачити нове і корисне; вміти визначати і відсікати "доброзичливців і скептиків"; проявляти ініціативу; рішуче обстоювати нововведення "доброзичливців" і скептиків; проявляти ініціативу; рішуче відстоювати нововведення; вміння йти на обґрунтований ризик
9. Морально-етичні риси характеру	Бути ввічливою; товариською; чарівною і чесною людиною; проявляти принциповість; урівноваженість; стриманість у спірних і конфліктних ситуаціях.
	спірних і конфліктних ситуаціях

Після визначення необхідних професійних якостей в організації мають розробити модель професійних якостей, або карту професійних компетенцій, що окреслює

ключові професійні якості, які вважають особливо важливими для успіху стосовно даної посади, рівня складності роботи або спеціальності. Розроблення моделі професійних якостей ґрунтується на припущенні, що першокласні виконавці володіють знаннями, кваліфікацією та поведінкою, які можна виявити й відрізнити від знань, кваліфікації та поведінки інших працівників, які працюють менш успішно.

Отже, модель професійних компетенцій і професійних якостей слід вважати "живим документом", до якого постійно повертаються для перевірки змісту професійних якостей і поведінкових установок.

Нерідко як мету розроблення моделі професійних якостей називають узгодження професійних якостей фахівців зі стратегією бізнесу. Однак у цьому разі обговорення зосереджується на виборі самих професійних якостей за категоріями фахівців (номенклатура посад).

Після того як модель професійних якостей фахівця повністю розроблена, як перший крок на шляху до створення системи управління ефективністю роботи на основі професійних якостей необхідно розробляти регламент взаємодії.

Для успішного застосування моделі професійних якостей до управління ефективністю роботи необхідна наявність кількох ключових інтегральних компонентів. До їх числа входять:

- чітко встановлені рівні прийнятності виконання роботи в рамках моделі;
- засоби оцінювання, що дають змогу точно оцінювати окремих співробітників;
- формальні та неформальні програми підвищення ступеня володіння професійними якостями, що приділяють особливу увагу підготовці керівного персоналу.

Існує безліч способів оцінювання працівників стосовно необхідного стану для кожної професійної якості. Мета полягає в тому, щоб дати кількісну оцінку функціонального завантаження фахівця відповідно до поведінкових цілей і завдань підрозділу (служби, відділу) належним професійним якостям.

Незалежно від використовуваного методу необхідно постійно інформувати працівника про результати оцінювання його діяльності. Після того як результати визначено, керівник має узгодити з працівником план розвитку його професійних якостей і разом із ним встановити час, протягом якого він має підвищити кількісні оцінки.

Одне з найбільш реальних застосувань моделі професійних якостей полягає в тому, що вони (моделі) забезпечують керівника інструментом підготовки на основі поведінкових характеристик.

Правління і його філії цікавлять тільки "тверді" результати бізнесу (реалізація обсягів перевезень). Модель професійних якостей може дати відсутні елементи управління професійними якостями фахівців, які можуть змінити управління ефективністю роботи колективу підрозділу в цілому. У системі управління ефективністю роботи колективу, що ґрунтується на професійних якостях, керівник може однаковою мірою приділяти основну увагу «твердим» результатам (затвердженим планам) і поведінці, що забезпечує успіх.

«моделі професійних якостей».

Проблеми і вимоги, пов'язані з системами управління ефективністю роботи фахівців і менеджерів на основі моделі професійних якостей, зміни в традиційній моделі організації виробничої діяльності та технології виробництва сформувавши нові вимоги до професійних якостей і компетенцій самих керівників, фахівців і службовців. Вони повинні володіти кваліфікацією, знаннями і здібностями, що дають змогу успішно розвивати у своїх підлеглих ключові професійні якості, які вважають необхідними для успішної роботи.

До числа цих якостей входить:

- уміння виявляти на поведінковому рівні;
- чітко формулювати й описувати бажану поведінку в таких термінах, щоб підлеглий міг зрозуміти і дотримуватися її під час планування роботи з певною категорією клієнтів;
- звернення до вищого керівництва щодо вдосконалення методів управління персоналом.

Ці вимоги дедалі більше ускладнюватимуться в міру того, як підрозділи й надалі рухатимуться в напрямі підвищення ефективності діяльності компанії.

На сучасному етапі реформування перед «УЗ» стоїть завдання забезпечити конкурентоспроможність перевезень на ринку транспортних послуг, які потребують нових чи інших професійних якостей від спеціалістів управління тому, що вони мають змогу здобути конкурентну перевагу, застосувавши модель професійних якостей до процедури найму та підбору кадрів.

Успішна реалізація програм підвищення професійних якостей у структурних підрозділах потребує чітко виробленої політики з боку керівництва, а також підтримки та активної участі з боку інших керівників. При цьому у фахівців служби управління персоналом з'являється унікальна можливість взяти участь у розробці та побудові (розрахунку) щорічного балансу робочої сили до технологічно необхідної кількості робочих місць структурного підрозділу.

Хоча й існує низка альтернативних процедур і систем, які інтегрують професійні якості в процес набору фахівців. Життєздатний план дій має включати такі обов'язкові умови його реалізації:

- бути всебічним, охоплюючи як початковий етап перегляду резюме кандидатів або ознайомчих бесід, так і етапи процедури набору кадрів, пов'язані з більш професійним спілкуванням;
- включати співбесіди з перевіркою поведінкових характеристик, щоб дозволити кандидатам продемонструвати свій рівень володіння кожною професійною якістю;
- необхідно, щоб співбесіду проводили спільно кілька людей
- це підвищує об'єктивність процедури;
- під час співбесіди слід імітувати реальну виробничу ситуацію, щоб кандидат міг наочно проявити свої якості.

Щоб процедура найму та відбору була повною мірою ефективною, необхідно суворо їй слідувати. Мета процедури аудиту якостей фахівця не в тому, щоб виявити найкращих кандидатів, узятих із вільного резерву, шляхом їхнього примусового ранжування. Радше навпаки, її слід розглядати як метод успішного оцінювання відповідно до заздалегідь установлених критеріїв відбору.

Реалізація програми управління персоналом, його розвитку, що ґрунтується на професійних якостях, відкриває можливість пошуку нових шляхів до досягнення конкурентної переваги Компанії завдяки знанням, особистому зростанню та розвитку, ретельності добору кадрів та унікальним системам заохочення.

У світовій практиці управління людськими ресурсами використовується поняття компетенцій, і результати аналізу компетенцій застосовуються, щоб удосконалити процеси добору та найму, розвитку працівників і винагороди. Останніми роками ця термінологія переважала в більшості теорій і практик людськими ресурсами.

Для визначення рівня розвитку корпоративних компетенцій і ділових якостей працівників, а також для стандартизації критеріїв розроблено форми та методи діагностики персоналу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Зміст методів діагностики персоналу

Інструменти діагностики	Зміст методу	Оцінювані категорії	Періодичність проведення
Ассесмент-центр	Процедура оцінки поведінки людини в змодельованих бізнес-ситуаціях (з використанням ділових ігор, кейсів, імітаційних вправ), за низкою заздалегідь визначених критеріїв	Керівники 1 та 2 рівня посад	не частіше 1 разу в 3 роки
Тест «Бізнес IQ»	Тест оцінює інтелектуальний потенціал працівника, його здатність працювати з різного роду інформацією, освоювати нові знання і навички	Керівники 1, 2, 3 рівня посад	не частіше 1 разу в рік
Метод градусів 360	Форма оцінювання рівня розвитку корпоративних компетенцій співробітника на основі опитування думок на 4-х рівнях: оцінка керівником, колегами, підлеглими + самооцінка	Керівники 1, 2, 3, 4 рівня посад	не частіше 1 разу в 6 міс.
Оціночна конференція	Масштабний оціночний захід (у групах від 20 до 100 осіб) на основі ділових ігор, бізнес-симуляції, спрямований на оцінювання корпоративних компетенцій або окремих ділових якостей. Результати подаються у двох варіантах: у вигляді рейтингу показників і у вигляді оцінок за компетенціями з коментарями Глибина і точність результатів оціночної конференції нижчі, ніж під час оцінювання методом асесмент-центр. Не рекомендується пряме ототожнення результатів цих методик.	Керівники 3 рівня посад	не частіше 1 разу в 2 роки
Інструменти діагностики	Зміст методу	Оцінювані категорії	Періодичність проведення

Тест «Бізнес-Профіль»	<p>Методика комплексної діагностики психологічних та особистісно-ділових якостей працівника в проєкції на корпоративні компетенції - визначає рівень їхнього розвитку та прогнозує успішність управлінської діяльності працівника.</p> <p>Не коректним є пряме ототожнення результатів оцінювання за даним методом із підсумками «: у процесі проведення ассесмент-центру здійснюється оцінка реальної поведінки людини групою експертів, а тестування за методом «Бізнес-Профіль» базується на самооцінці людини - як такої поведінки ми не спостерігаємо...</p> <p>Для більш точної диференціації рекомендується поєднання тестування за даним тестом зі співбесідою або іншими методами оцінки, наприклад «Методом 360 градусів».</p>	Керівники 2, 3, 4 рівня посад	не частіше 1 разу в рік
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-------------------------

Оцінювання корпоративних компетенцій працівників компанії проводиться для досягнення таких цілей:

- 1) прийняття рішень про призначення та ротацію працівників;
- 2) відбір кандидатів до єдиного кадрового резерву;
- 3) визначення пріоритетів навчання та розвитку працівників.

Результати оцінювання є інформацією, що сприяє точнішому ухваленню кадрових рішень поряд із висновками щодо професійних компетенцій, особистісного та професійного потенціалу, результативності діяльності та досвіду робіт.

До четвертого рівня посад належать лінійні фахівці та робітники, яких можна об'єднати одним поняттям - працівники основних професій. З аналізу сьогоdnішнього стану системи діагностики кадрового потенціалу стає очевидним, що методика та інструментарій для четвертого рівня посад недостатньо опрацьовані. На наш погляд, у діагностику кадрового потенціалу для працівників основних професій слід включити оцінку щодо виконання кваліфікаційних вимог технологічних процесів на основі

технологічно-нормувальних карт (рис. 2.4).

Розрізняють кваліфікацію роботи і кваліфікацію працівника.

*Кваліфікація роботи* - це характеристика даного виду роботи, що встановлюється за ступенем її складності, точності та відповідальності. Зазвичай визначається розрядом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Має важливе значення для встановлення тарифних ставок робітникам і посадових окладів службовцям.

*Кваліфікація працівника* - це ступінь його професіоналізму, тобто рівень підготовки, досвіду, знань, навичок, необхідних для виконання конкретного виду роботи. Встановлюється у вигляді тарифно-кваліфікаційного розряду або категорії.

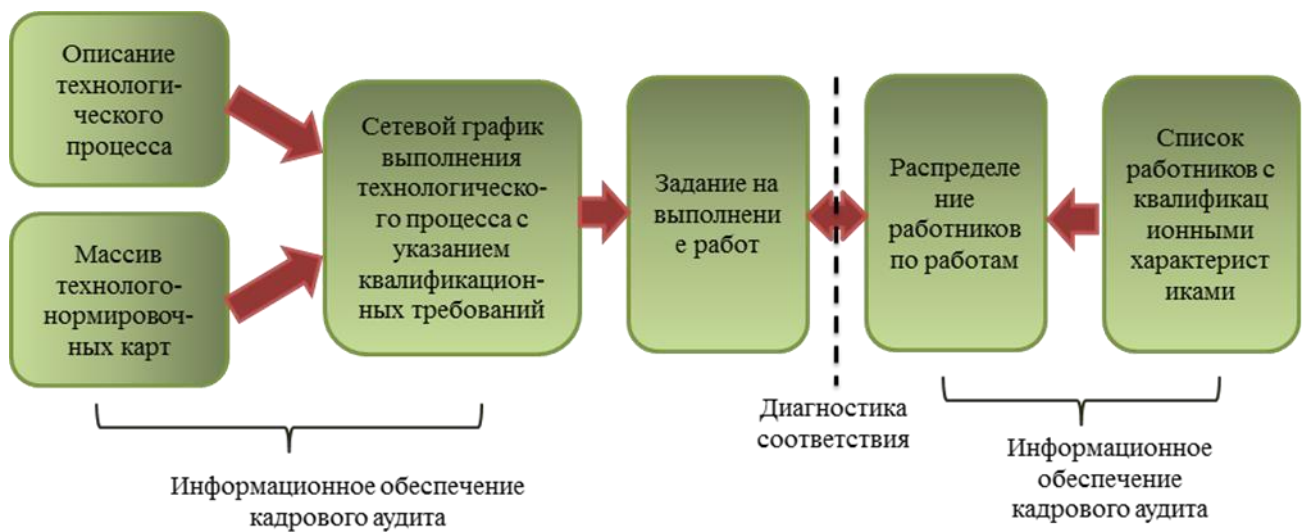


Рисунок 2.4 – Схема діагностики фахівців 4-го рівня

Питання про те, як підійти до оцінки ефективності дій працівників 4-го рівня в багатогранній діяльності підприємства, як порівнювати результати зусиль трудового колективу за часовими періодами або суміжними підприємствами, дедалі частіше й частіше постає під час розроблення плану соціально-економічного розвитку на середньострокову і довгострокову перспективу. Виробничим колективам потрібні практично застосовні методи кількісних і якісних оцінок їхньої соціально-економічної діяльності. Причина цього - підвищення значущості соціальних чинників для зростання результатів виконання обсягів роботи, продуктивності праці та заробітної плати. Ґрунтуючись на наукових дослідженнях, автором зроблено спробу визначити критерії кількісного вимірювання не тільки економічної, а й соціальної ефективності діяльності колективу підприємства за плановий період і на їх основі виробити метод

загальної кількісної оцінки результатів праці працівників.

### **3 МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА СУТТЄВОСТІ ІНФОРМАЦІЇ В КАДРОВОМУ АУДИТІ ПРЕДПРИЯТІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

#### **3.1 Нормативно-факторний підхід до оцінювання завдань і витрат праці працівників основних професій у системі інформаційного забезпечення кадрового аудиту**

Будь-яка контрольна дія ґрунтується на одержанні та вивченні необхідної інформації, що визначає мету цієї дії та дає змогу зробити на її основі висновки про відповідність документальних даних фактичним. Достовірність інформації є основою якісного проведення аудиту і забезпечує виконання однієї з основних її властивостей - суттєвості. У реалізації цілей кадрового аудиту інформаційне забезпечення являє собою:

- сукупність вимог, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань аудитора щодо певних кадрових процесів або явищ у їхньому взаємозв'язку;
- суму необхідних, правильно інтерпретованих і усвідомлених відомостей, необхідних для діагностики конкретної ситуації, з можливістю комплексного оцінювання причин її виникнення, що дає змогу визначити низку альтернативних рішень, з яких стане можливим знайти оптимальне управлінське рішення;
- сукупність відомостей про стан системи управління персоналом і середовища її функціонування.

Результатом класичного аудиту є складання аудиторського висновку з формуванням думки про достовірність звітності особи, що аудитується, та рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності. Під час перевірки аудитори збирають аудиторські докази, які за своєю суттю і є інформаційним забезпеченням аудиту. Федеральні стандарти аудиторської діяльності висувають певні вимоги до аудиторських доказів, які можна інтегрувати і в кадровий аудит. Цими вимогами є: достатність і належний характер.

Достатність є кількісним критерієм. Кадровий аудитор визначає її виходячи з декількох факторів: поставленої мети, ступеня деталізації інформації та власного досвіду. При цьому необхідно враховувати суттєвість отриманої та зібраної інформації.

Аудитор за своїм професійним судженням оцінює те, що є суттєвим у конкретному контрольованому процесі.

Належний характер є якісним критерієм інформації, який має забезпечити достовірність даних, що адекватно відображають стан контрольованих процесів та їх надійність. Надійність аудиторських доказів залежить від джерел їх отримання.

До способів отримання аудиторських доказів у класичному аудиті належать: інспектування, спостереження, запит, підтвердження, перерахунок, повторне проведення та аналітичні процедури. Для кадрового аудиту нами виокремлено такі аналітичні процедури, які можуть здійснюватися різними методами економічного аналізу:

- метод порівняння;
- горизонтальний і вертикальний методи;
- коефіцієнтний метод;
- факторний метод;
- трендовий метод;
- та інші.

На етапі планування кадрового аудиту необхідно визначити способи та методи збору інформації про персонал для його подальшої діагностики. Отримати інформацію, яка повністю відповідає вимогам суттєвості та достатності, на сучасному підприємстві можна з використанням корпоративних інформаційних систем управління.

Як правило, у таких системах є функціональності з управління персоналом. Жодна інформаційна система не допускається до реальних процесам управління, якщо вона не забезпечує достатній рівень надійності. І тому, на наш погляд, використання даних таких систем забезпечує необхідний рівень достовірності або необхідний рівень якості. Кадровий аудитор перед початком перевірки має оцінити можливість отримання даних з інформаційних систем підприємства.

Не останнє значення на етапі планування має визначення прийняттого рівня відхилень від установлених параметрів, який може бути виражений через рівень суттєвості.

Класичний аудит визначає рівень суттєвості як гранично допустиму помилку у фінансовій звітності, починаючи з якої кваліфікований користувач цієї звітності не зможе ухвалювати правильні та обґрунтовані економічні рішення. Рівень суттєвості в

кадровому аудиті - це гранично допустиме відхилення досліджуваного параметра діяльності персоналу від його нормативного значення. Наприклад, відповідність тарифного кваліфікаційного розряду працівника кваліфікаційному розряду виконуваної роботи, визначеної технологічним процесом. Межа допустимих відхилень в існуючих і прийнятих на залізничному транспорті не повинна перевищувати 0,5 умовних одиниць тарифної диференціації.

На відміну від класичного аудиту в кадровому аудиті частина показників, що характеризують кадровий потенціал, не суттєві без прив'язки до технологічних процесів підприємства. Наприклад, кваліфікація робітників - розряд. Значення цього показника не може характеризувати кадрову роботу без прив'язки до вимог технологічного процесу. Наприклад, у складі зміни/бригади всі працівники 5 розряду, а технологічний процес передбачає середній розряд робіт - 4. Така ситуація, з точки зору управління кадровим потенціалом, свідчить про неефективне використання кваліфікації робочої сили. Виходом із цієї ситуації може бути як зміна кваліфікаційного складу зміни/бригади, так і перегляд технологічного процесу зі змінами кваліфікації робіт у бік збільшення за рахунок скорочення, наприклад, норм часу.

Якщо розряд працівників буде 4, то необхідно провести навчання та переатестацію кваліфікації працівників.

Таким чином, у кадровому аудиті до поняття суттєвості додаються вимоги відповідності технологічним процесам. Дослідження суттєві, якщо йде порівняння фактичних показників і вимог технології. Тому, для розробки робочого плану кадрового аудиту необхідно передбачити порівняння таких показників.

У діагностиці завдань і витрат праці працівників основних професій доцільним є застосування нормативно-факторного методу їх оцінки. Вивчення впливу фактора часу на результати праці працівника включає не тільки аналіз прийомів, трудових рухів, а й чинників впливу на організацію технологічного процесу, стан інструментів і обладнання, вивчення руху рук і тіла виконавця на кожній стадії виробничого процесу.

Нормативно-факторний підхід необхідний для того, щоб визначити, як співвідносяться реальні методи і способи виконання робіт та існуючі нормативні вимоги до технологічного процесу, і як зіставляти всі наявні по кожній роботі фактичні дані з нормативною інформацією, розробленою в технологічних документах.

Використовуючи експериментально-аналітичні дані щодо вимірювання витрат

праці в часовій функції в досліджуваному підрозділі, автором пропонується алгоритм діагностики фактора швидкості дії працівників (час, що витрачається на виконання окремої операції) у реалізації трудових процесів (рис. 3.1), суть якого полягає в такому підході:

- 1) Визначення цілей діагностики, умов конкретного трудового процесу та його кінцевих результатів.
- 2) Діагностика складових елементів трудового процесу (операцій) з використанням певних методів, оцінка взаємозв'язку. Встановлення особливостей складових частин трудового процесу та необхідності їх у виконанні робіт відповідно до технологічних процесів.
- 3) Проведення аналітичних процедур. Виявлення чинників та їх відхилень від нормативного значення й оцінка впливу кожного з них на результативні показники трудового процесу.
- 4) Оформлення підсумкового документа за результатами цілеспрямованої діагностики, належної структури та змісту.
- 5) Розроблення керуючих впливів, спрямованих на усунення невідповідностей технічному регламенту і нормативам. Внесення за необхідності коректив у регламент трудового процесу.
- 6) За підсумками діагностики формуються методики дій щодо усунення зауважень і непродуктивних втрат за підсумками "пробного випробування" в колективі підрозділу. Однак процес усунення виявлених у результаті діагностики відхилень на цьому не закінчується. Ухвалені рішення постійно перевіряються на предмет їх виконання протягом 3-5 місяців.

Першим кроком у діагностиці раціонального використання робочого часу працівниками є його "інвентаризація", яку здійснюють за допомогою всіх нам уже знайомих і постійно вживаних методів: - хронометражу та фотографій робочого часу і трудового процесу. Під часовим фактором у реалізації та вимірюванні витрат праці розуміється частка робочого часу на здійснення окремих повторюваних елементів або операції в цілому. Основним об'єктом вимірювань є оперативний час.

необхідний для діагностики технологічного процесу, яку проводять за допомогою спостереження і вимірювання всіх без винятку корисних витрат і втрат часу протягом усього дня або будь-якої його частини . Зрозуміло, що фотографування вимагає

дотримання точності, інакше воно не приносить жодної користі. Адже отримані дані мають допомогти відповісти на запитання: на що витрачається час; скільки його потрібно на виконання тих чи інших конкретних операцій; що допомагає і що перешкоджає його ефективному використанню.

Виробничий процес визначається видом діяльності та має кілька основних етапів, які можуть впливати на перебіг роботи (рис. 3.2).

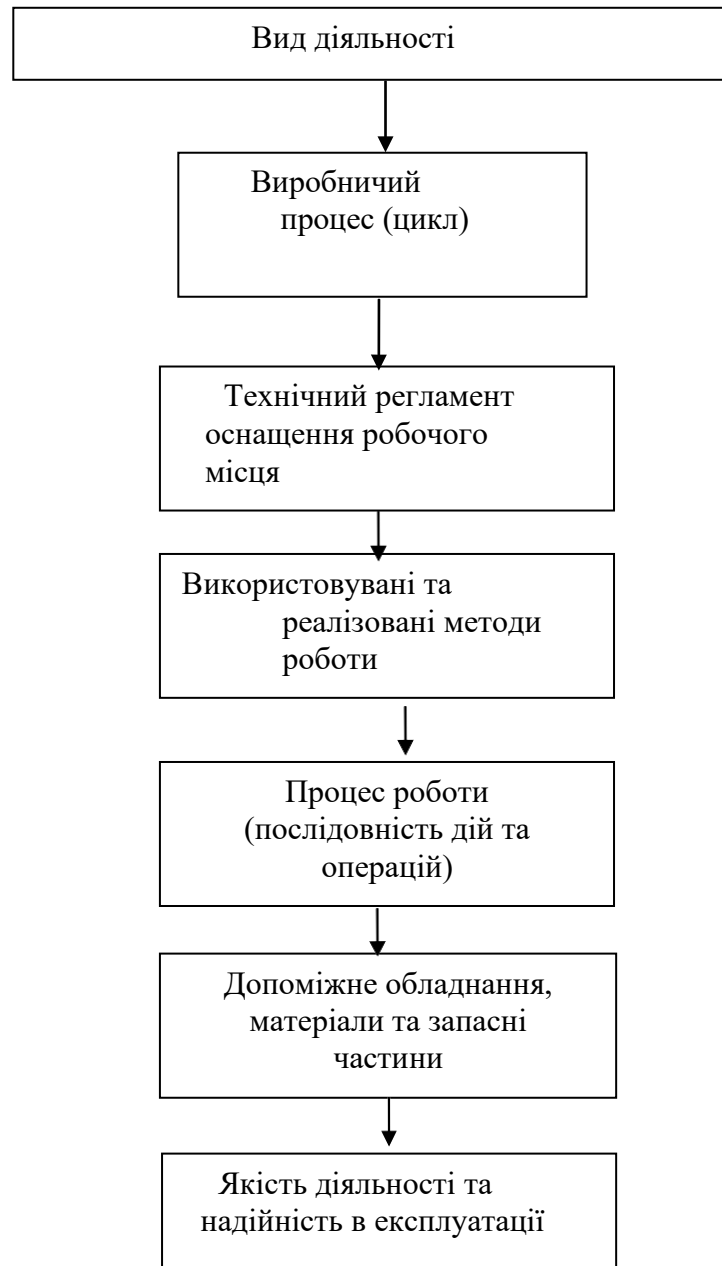


Рисунок 3.2 – Етапи виконання виробничого процесу

Зміна виробничого процесу означає зміну і в інших фазах у запропонованій моделі.

Аналіз мікрорухів має здійснюватися фахівцями, хоча і є дорогим заходом, але зате що дає змогу точніше, ніж будь-який інший метод аналізу, зробити певні висновки і побудувати поопераційну модель (карту) реалізації трудового процесу.

Для забезпечення точності результатів спостереження повинні проводитися з довільними інтервалами, і число спостережень має бути великим. Вибірковий метод часто вживають для визначення надбавок часу на перерви, які неможливо регулювати.

*Вибірковий метод заснований на припущенні, що, використовуючи велику кількість* число спостережень за виробничими операціями (виконуваними людьми або машинами), можна виявити тривалість часу, що витрачається на них, тому що розподіл кількості спостережень за їхніми видами, виражений у відсотках, має тенденцію точно збігатися з відсотковим розподілом робочого часу, фактично витраченого на виробництво цих операцій.

Про норми за кожною операцією (елементом) виконуваної виконавцем роботи нормувальник судить за тривалістю часу, який знадобиться в середньому досвідченому відеооператору для виконання такої ж операції. Такий критерій використовується для того, щоб уточнити або вирівняти кожне вибране значення.

Для розроблення карти трудового процесу з урахуванням фактора часу під час наукових досліджень було зроблено деякі припущення такого характеру:

- якщо спостережуваний працівник працював на окремих етапах (елементах) виконання роботи (циклу процедур) повільніше, ніж слід було, то встановлюють коефіцієнт приведення до нормальної тривалості, менший за 1,0. Якщо ж працівник працював швидше за нормальний темп, застосовується коефіцієнт вище 1,1.

Сьогодні на підприємствах залізничного транспорту не ведеться суцільний моніторинг відповідності реальних витрат праці та нормативного часу на виконання операцій технологічного процесу. Однак, у практиці управління витратами на підприємствах транспорту визначаються показники, які можна використовувати для моніторингу витрат робочого часу на окремі операції технологічного процесу. При контролінгу бюджету витрат на одиницю виробництва до розрахунку береться фактичний час виконання операцій, а при розрахунку мотиваційної винагороди працівникам основних професій враховуються персоніфіковані показники використання робочого часу. На наш погляд, дані цих управлінських систем можна використовувати під час проведення кадрового аудиту.

### **3.2 Уніфікація методів розрахунку інтегральних показників і критеріїв оцінки праці працівників основних професій**

Під час вимірювання аудитором витраченої праці значну роль у точності та достовірності оцінки відіграють різні критерії та показники, які можна застосувати для конкретного підприємства залізничного транспорту. До них належать:

- облік витраченого часу і витраченої праці;
- можливість розширення зони праці;
- можливість ущільнення робочого часу;
- способи регулювання напруженості праці найманого персоналу;
- витрати різної енергії працівника (фізичної та розумової) тощо.

Деякі показники застосовні та використовуються в економічному плануванні витрат праці, інші - в організації праці та технології; треті задіяні як критерії особливостей фізіології людини. Отже, необхідно використовувати методи і способи розрахунку інтегрального показника і критеріїв оцінки трудових операцій, які виконує працівник у процесі праці.

За результатами багатьох російських і зарубіжних досліджень, оцінюючи інтенсивність праці як похідну якості робочої сили, автор доходить висновку про те, що доцільно при кадровому аудиті використовувати такі оцінки, наприклад: інтенсивність праці, сфера застосування праці, зайнятість у часовому інтервалі (повнота використання робочого часу тощо).

З огляду на вхідні показники (дані виробничих завдань), що визначають кількість витраченого за певний час, за нормальної інтенсивності праці, автор пропонує застосовувати, апробовані та раніше відомі методи, під час проведення діагностики результативності праці найманого персоналу, що визначають інтенсивність праці, у різних категорій працівників основних професій. Використовуючи ці фактори, важливо враховувати умови на виробництві. У кожному конкретному випадку рівень інтенсивності. Розрахований за двома останніми формулами коефіцієнт зазвичай відповідає суспільно-нормальному рівню, проте буває, що відхиляється від нього донизу або догори.

Третім етапом стане врахування темпу робіт, тобто виконана кількість операцій за одиницю часу, а також безперервність і регулярність праці. Такий метод зручно

застосовувати, якщо використовується ручна праця, верстатні або механічні роботи.

Отже, розраховані нормативи швидкості трудових операцій дають змогу дуже точно визначити інтенсивність праці.

На четвертому етапі розраховується обсяг завершеної машинної роботи, який показує рівень витрачання робочої сили для важкої праці.

Сюди ж за міжгалузевими рекомендаціями можна віднести і ті роботи, де сумарно витрачається не менше ніж 4,1 ккал/хв, або 250 ккал/год, близько 2000 ккал на зміну. Такі високі енерговитрати дають понад 85 000 кгм корисної машинної роботи за зміну. Вищевказані показники зазвичай приймаються за рівень необхідних витрат (топові межі навантажень працівника).

У такий спосіб можна розрахувати абсолютну інтенсивність праці, що враховує взаємодію кількох чинників (швидкість рухів, трудове зусилля, маса предметів, темп праці тощо).

Узагальнюючи вищесказане, автор пропонує нові інтегральні методи оцінки праці, які здатні повно розраховувати на основі врахування виробничих чинників певний рівень споживання робочої сили і витрат туди. З їхньою допомогою можна розрахувати показники не тільки відносної, а й абсолютної інтенсивності праці.

Використовуючи фактичні характеристики витрат живої праці, встановлюють інтенсивність праці робітників при виконанні різноманітних операцій. Відповідно до отриманого значення коефіцієнта відносної інтенсивності праці всі ці місця можуть бути класифіковані на п'ять груп за рівнем інтенсивності:

- 1) нормальний - 1;
- 2) знижений - 0,75-1;

- 3) підвищений - 1-1,25;
- 4) низький - до 0,75;
- 5) високий - понад 1,25.

Наведені методи мають застосовуватися залежно від конкретних виробничих умов, змісту трудових процесів, рівня організації та рівня управління працею. Показники рівня інтенсивності праці робітників залежно від психофізіологічних виробничих умов наведено в таблиці 3.1.

Наведені нормативи стосуються повністю здорових чоловіків віком від 20 до 50 років. Для чоловіків старше 50 років і для жінок нормативи приймаються за діапазон від 35 до 50 % зазначених у таблиці нормативів.

Таблиця 3.1 - Показники рівня інтенсивності праці робітників

Рівень інтенсивності Інтегральний коефіцієнт	Рівень інтенсивності Інтегральний коефіцієнт	Рівень інтенсивності			Рівень інтенсивності Інтегральний коефіцієнт
		Інтегральний коефіцієнт	Ккал/хв	Ккал/год.	
Низький	До 0,75	3,2	185	1500	42000
Знижений	0,76-0,95	4,0	230	1800	65000
Нормальний	0,96-1,05	4,2	250	2000	85000
Підвищений	1,06-1,25	5,0	300	2400	100000
Високий	Понад 1,25	До 5,5	До 330	До 2500	До 125000

Інтенсивність праці (годинна, змінна) визначається добутком хвилинної інтенсивності на коефіцієнт (що дорівнює 60 або 460), за умови врахування вже завершених у виробництві деталей.

За формулою 3.17 визначають інтенсивність праці для будь-якого роду завдань. У цьому і є універсальність запропонованого автором методу. На останньому етапі розраховується інтегральний коефіцієнт інтенсивності праці, де за основу взято інтенсивні та екстенсивні характеристики продуктивної праці.

Коефіцієнти зайнятості на роботах з важкими та шкідливими, особливо важкими та особливо шкідливими умовами праці можуть встановлюватися на 0,05 меншими за зазначені, але не нижчими за 0,75. Інтенсивність праці розраховується за інтегральним коефіцієнтом.

Таким чином, використовуючи таблицю 3.1, можна констатувати, що інтенсивність праці робітників моторвагонного депо при виконанні поточного ремонту відповідає нормальному рівню, а при виконанні технічного обслуговування розрахунки показники низький рівень. Це пояснюється вимогами до результатів виконання регламенту технологічного процесу та високою якістю виконання поточного ремонту, що передував технічному обслуговуванню.

Науковці різних країн після відповідних розрахунків дійшли такого висновку: не всі працівники здатні показувати 100% продуктивність. Якщо не вживати серйозних мотиваційних і стимулювальних заходів, то робітники виконуватимуть від 50 до 70% регламентованої роботи. Більшість досвідчених виконавців загалом здатні досягати 85% рівня продуктивності. 100% рівень "за Тейлором" може забезпечити середній працівник середньої кваліфікації без надмірного напруження.

З істотним напруженням він може працювати на рівні 120%. За максимального напруження робітник високої кваліфікації може забезпечити 135% продуктивність, але таких людей дуже мало. Як показує світова практика їх усього 2-3% у загальній масі працездатного населення.

Норми витрат праці, що використовуються в ремонтних підприємствах, встановлюють на комплекс технологічних і організаційно пов'язаних між собою робочих операцій (*укрупнені*), наприклад норма на ремонт візка вагона. Укрупнені норми кращі, оскільки вони сприяють поліпшенню обліку виконаних робіт, скороченню кількості оброблюваних документів, даючи змогу інженерно-технічному персоналу більше уваги приділяти питанням організації виробництва. За термінами дії розрізняють норми постійні, тимчасові та разові.

Норми, встановлені на повторювані операції стійкої для підприємства номенклатури робіт, називають *постійними*. Їх, як правило, застосовують тривалий час, до зміни організаційно-технічних умов виконання робіт, для нормування яких ці норми розроблено.

На період освоєння нової продукції або нових технологічних процесів, але не більше ніж на три місяці, встановлюють *тимчасові норми*. Після закінчення цього строку тимчасові норми замінюють постійними. На не передбачені планом підприємства роботи, що мають одноразовий характер, наприклад з ремонту

локомотивів унаслідок аварій, або на інші роботи, викликані стихійними лихами, встановлюють *разові норми*. За технологічною ознакою норми поділяють на єдині, типові та місцеві [70].

*Єдині норми* встановлюють на конкретні роботи, що виконуються за однакових організаційно-технічних умов. Вони обов'язкові для застосування в усіх господарських організаціях і на підприємствах, де виконуються роботи, передбачені збірниками єдиних норм. Наприклад, єдині норми на вантажно-розвантажувальні роботи зобов'язані застосовувати всі підприємства, що виконують ці роботи, незалежно від відомчої підпорядкованості. У практиці нормування праці розробленню єдиних норм надається велике значення, тому що їхнє застосування забезпечує єдність трудових витрат під час нормування однакових робіт, що виконуються на різних підприємствах.

*Типові норми* встановлюють на роботи, що виконуються за типовими технологічними процесами, які є найраціональнішими і характерними для більшості підприємств, де такі роботи здійснюються. Ці норми видаються як довідкові матеріали і слугують посібником для нормування праці робітників, зайнятих виконанням передбачених нормами операцій.

Норми, встановлені на підприємстві для конкретного робочого місця, називають *місцевими*. Їх розробляють, як правило, на ті процеси, які не передбачені довідниками єдиних і типових норм. Місцевими вважають також норми, встановлені на підприємстві на основі типових. У тих випадках, коли організаційно-технічні умови виконання робіт кращі за ті, що передбачені під час розроблення єдиних і типових норм, на ці роботи встановлюють місцеві або більш прогресивні норми.

Норми, встановлені на основі поелементного аналізу з раціоналізацією трудового процесу і найрентабельнішим використанням засобів виробництва і робочої сили, відносять до *технічно обґрунтованих*. Ці норми розробляють на технічно й економічно найдоцільніший варіант виконання кожного елемента процесу. За характеристикою організаційно-технічних умов вони повинні відповідати сучасним досягненням техніки та організації виробництва і праці.

На противагу технічно обґрунтованим *дослідно-статистичні норми* встановлюють загалом на операцію без аналізу витрат праці за складовими її елементами. Зазвичай їх встановлюють на основі дослідних або статистичних даних про сумарні витрати часу на операцію, що мали місце в минулому.

*Технічно обґрунтовані та дослідно-статистичні норми, хоча і мають деяку схожість, принципово різні за якісною характеристикою. І ті й інші норми регламентують міру витрат праці певної якості на виконання конкретної операції. У цьому їхня схожість.*

*Норма тривалості (що характеризує тривалість виготовлення одиниці продукції на одному верстаті) і норма часу (що характеризує трудомісткість операції).*

### **3.3           Методи та прийоми діагностики трудових операцій у реальних технологічних процесах**

Застосування інноваційних технологій надзвичайно важливе в будь-якій галузі народного господарства. Багато з них реалізуються і на залізничному транспорті. Ось деякі з "проривних" технологій: застосування автоматизованого поточного утримання безстикової колії, запровадження посиленого капітального ремонту колії за закритого перегону, безвідчипний огляд і ремонт колісних пар на спеціально виділених коліях, підготовка під навантаження вагонів на станції та ін.

Як форма матеріалізації людської праці, трудовий потенціал компанії в різних своїх проявах реалізується в стратегії персоніфікації робочої сили. Серед персоніфікованих напрямів дослідження витрат праці в реальних технологічних процесах слід особливо виділити їх нормування. Нормування дає змогу встановлювати норми праці, оцінювати всі елементи трудового процесу та виявляти оптимальну послідовність дій для виконання завдання. Розраховуючи норми праці, потрібно звернути увагу на умови організаційно-технічного характеру для якісної оцінки використання технічних засобів, технологій і робочого часу. Найважливіший наслідок застосування нормування праці - це скорочення виробничого часового періоду на виготовлення продукції.

У дослідженні ефективності використання робочої сили, її якості та якості вироблюваної продукції все взаємопов'язано і кожен елемент трудового процесу залежить один від одного. Нова технологія завжди складність для підприємства, бо під неї потрібно підлаштовувати умови організації виробництва, удосконалювати методи роботи, підвищувати кваліфікацію працівників тощо.

У даній ситуації важливо розуміти роботу перехідних процесів з організації та

нормування праці, оскільки оцінка трудомісткості невідома, а нова технологія вже часто впроваджена. Це вимагає нових нормативних документів, які описують протікання оптимізованого процесу перевезень.

Нові технології завжди коливають рівновагу усталеного виробництва. Наприклад, у частині трудових процесів зачіпається структура робочих місць, умови праці, вимоги до кваліфікації працівника, та їхнє матеріальне стимулювання.

Кожна нова або вдосконалена технологія (технологічний процес), як правило, виключають або значно скорочують малоефективну і неякісну ручну працю на трудомістких видах робіт. Прогресивні технології все більше і більше беруть участь у реформуванні залізничної галузі, що, поза всяким сумнівом, дає змогу бути компанії конкурентоспроможною на ринку послуг.

Процеси, що тягнуть за собою зміну рівня трудових витрат, одразу ж повинні знайти відображення у зміні чинної норми праці, а по суті у новорозробленій нормі, якщо операція з'явилася замість існуючої. Крім того, у процесі освоєння технології має місце поступове і безперервне скорочення витрат робочого часу в міру розвитку в робітників спеціалізованих навичок і освоєння ними раціональних прийомів і методів праці..

Застосування в цей період науково обґрунтованих норм, розрахованих на умови освоєного виробництва, призводить до невинного зниження заробітної плати робітників-відрядників, розміру премії у працівників, які перебувають на почасово-преміальній системі оплати праці.

Система покрокового впровадження оптимальних норм часу і виробітку дає змогу в довгостроковому періоді підтримувати їхню актуальність, підвищує відповідальність відповідних підрозділів підприємств за своєчасний організаційно-технічний супровід трудового процесу, зрозуміла для працівників, які освоюють нові технології. Систему освоєння та реалізації нових технологій показано на рис. 3.3.

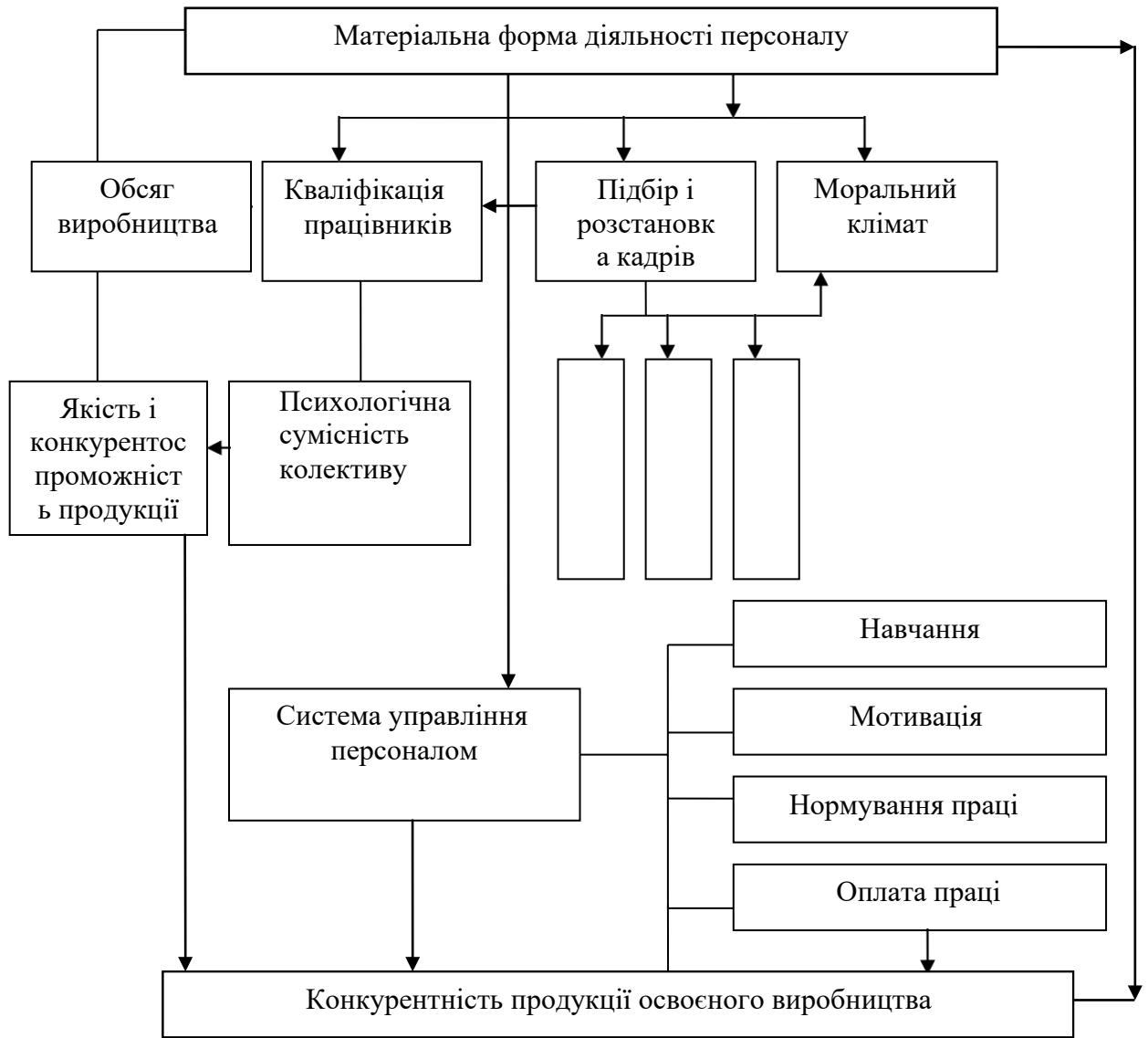


Рисунок 3.3 - Система освоєння та реалізації нових технологій

Норми праці потрібні, і це пояснюється кількома обставинами:

- характер роботи новий, незвіданий;
- змінюються матеріали, норма часу, що витрачається на їх обробку;
- система оплати праці запроваджується тільки при знанні всіх необхідних норм праці;
- неприйнятно висока вартість робіт.

У цей же період забезпечується постійне зниження витрат часу (трудомісткості) на виконання окремих операцій технологічного процесу під впливом двох чинників:

- зміна організаційно-технічних умов у зв'язку із впровадженням у виробництво прогресивних технологій, нових машин і обладнання;
- освоєння робітниками нових виробничих операцій.

На період освоєння технологічних процесів до технічно обґрунтованих норм має встановлюватися додатковий час, що відображає трудові витрати на обсяг робіт, пов'язаний з процесом освоєння. У міру освоєння виробництва розмір додаткового часу норми і додатковий час до них повинні залишатися стабільними, незважаючи на те, що фактичні витрати часу в період освоєння змінюються безперервно. Виконання цієї умови вимагає розбивки періоду освоєння на певні інтервали або етапи. Для ритмічних процесів, що не мають сезонного характеру, інтервал дорівнює місяцю або кварталу, наприклад, на дільницях підготовки вагонів до навантаження або подальшого слідування, де виробництво має майже конвеєрний характер.

У загальному випадку тривалість інтервалу залежить від особливостей технологічного процесу. Так, у разі проведення великих ремонтів вагонів, локомотивів інтервал визначатиметься типом рухомого складу, що ремонтується, видом ремонту та кількістю операцій у ньому, складністю ремонту, кваліфікацією працівників, умовами праці, в яких ці ремонти проводять, для процесів, які мають сезонний характер робіт, наприклад, посилений капітальний ремонт колії, цей інтервал має бути не меншим від тривалості періоду, що дорівнює тривалості всього комплексу робіт або найсуттєвіших робіт, або робіт, що з'явилися знову.

На початку освоєння нових технологій норми часу і трудомісткість операцій плануються на основі хронометражних спостережень, виконаних раніше в умовах попередніх технологій.

Науково обґрунтовані норми часу, розраховані для умов освоєного виробництва,

і нормований додатковий час слугують підставою для розрахунку на весь період норм виробітку і трудомісткості. Виходячи з періоду, на який вводиться додатковий час, а також термінів його зміни, будують графік освоєння технічно обґрунтованих норм. Звідси, в основі методики оцінки трудомісткості в умовах упровадження нових прогресивних технологій (рисунок 3.3) лежать два взаємопов'язані завдання:

1. Оцінка трудомісткості прогресивних технологій для освоєного виробництва.
2. Визначення трудомісткості цих же виробничих процесів на період їх освоєння.

Система обмежень визначає ту сферу допустимих значень норм праці, у межах якої дотримується їхня відповідність особливостям продукції, що випускається, параметрам застосовуваних предметів і засобів праці, психофізіологічним особливостям працівників і соціальним характеристикам трудового процесу.

Допустимими є такі варіанти праці та її організації, за яких виконуються обмеження за необхідним виробничим результатом, санітарно-гігієнічними, психофізіологічними та соціальними умовами праці працівників, режимами технологічного процесу та організаційними характеристиками виробництва.

Будь-яка норма має бути технологічно обґрунтованою, тобто бути найкращою з погляду критерію оптимальності та системи заданих обмежень і параметрів технологічного процесу. Це означає, що повинні мати місце різні варіанти самої норми, або характеристик технологічного і трудового процесу, що її визначають.

У разі коригування норми часу оптимізуються варіанти доданків елементів норми і, природно, число варіантів має бути достатнім для вибору. Якщо для якогось процесу відсутня типова норма часу або трудомісткості, вищевикладені принципи лягають в основу розрахунку місцевої норми.

Як перше, так і друге завдання спрямовані на виявлення резервів зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.

З розв'язання першої задачі ми отримуємо науково обґрунтовану трудомісткість роботи або комплексу робіт, з розв'язання другої - додатковий час на період освоєння, довжину періоду освоєння і тривалість кожного етапу.

Однак, методи розв'язання другої задачі більш різноманітні. Її можна розв'язувати з використанням розрахунково-конструктивного методу на основі експертних оцінок

окремих показників і залежностей, а також методами динамічного та лінійного програмування.

Автором розглядається модель послідовності дій (рис. 3.4) під час розв'язання цього завдання незалежно від методу реалізації:

1. Визначення терміну освоєння технології для досягнення норми часу вже освоєного виробництва. Передбачається, що норму часу для освоєного виробництва вже визначено з розв'язання першої задачі.

2. Термін освоєння слід вибирати на підставі вивчення й аналізу таких чинників: величина і характер відхилень організаційно-технічних умов фактичних від проєктованих або необхідних за технологією; рівень освоєння працівниками технологічних операцій; реальна продуктивність праці; можливості підприємства щодо усунення наявних відхилень.

3. Етапи освоєння технології за часовими інтервалами. Величина інтервалу має бути достатньою для отримання реальних і значущих змін виробітку і трудомісткості та вписуватися в наявний на підприємстві процес обліку й обробки інформації. Етап може прирівнюватися до місяця або кварталу, півріччя або іншої кількості місяців (для сезонного виробництва).

4. Розрахунок додаткового нормованого часу у зв'язку з відхиленням організаційно-технічних умов і у зв'язку з освоєнням робітниками операцій. Додатковий час залежить від характеру виконуваної роботи, рівня досягнутої продуктивності праці, рівня механізації робіт та інших факторів.

Об'єктивність розрахунків багато в чому визначатиметься якістю оцінок, отриманих за допомогою фахівців-експертів, які добре знають технологічний процес, конкретне підприємство або підприємства-аналоги. В обговоренні та розрахунках мають брати участь фахівці різного профілю: технологи, економісти, нормувальники, фахівці з праці та розвитку персоналу.

5. Після закінчення кожного етапу - визначення відхилення між розрахунковими трудомісткістю і виробітку з фактичними для даного етапу.

Якщо фактична трудомісткість етапу відстає від розрахункової, вживають заходів для уточнення розрахунків для наступного етапу, і процес повторюється заново. Може бути прийнята і така тактика - зміни в розрахунки не вносять, але переглядають заходи щодо підвищення кваліфікації працівників, зміни умов праці, і спостереження

проводять уже після закінчення етапу, наступного за аналізованим.

Як приклад реалізації (рис. 3.4) розглянемо нову технологію в технічному обслуговуванні рухомого складу. Процес має монотонний характер, не залежить від сезону року. За основу для прикладу візьмемо набір операцій з огляду та ремонту пневматичного обладнання і важільної передачі. У розрахунку на один поїзд за типовими нормами оперативний час становить 1,48 людино-години.

Умовно приймемо, що значення типової норми часу (оперативний час) є оптимальним для умов освоєного виробництва. Отже, потрібен час  $T$ , щоб освоїти цю норму. На початку періоду впровадження технології було проведено хронометражні дослідження, які показали перевищення фактичного часу над нормативним у розмірі 30%, що становить 1,92 людино-години. Отже, ці 30% мають поступово зменшуватися протягом терміну освоєння технології.

Оцінка методів організації виробництва і кваліфікації кадрів, а також економічної доцільності величини терміну освоєння норми показала, що термін освоєння технології не повинен перевищувати чотирьох місяців.

Інтервал зміни норми приймемо рівним одному місяцю, тому що це узгоджується з рівнем внутрішньої звітності підприємства і є достатнім для отримання достовірних даних. Крім того, на підприємстві, що розглядається, план заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів зроблено в помісячному розрізі.

Аналіз можливостей підрозділів і фактичні дані з освоєння технологій у попередні роки показали, що розподіл додаткового часу до норми вже освоєної технології такий: перший місяць - 30%, другий місяць - 22%, третій місяць - 12%, четвертий - 2%. Відсотки розраховуються від різниці між величинами нормативної та фактичної трудомісткості, (1,92 і 1,48) людино-години. У п'ятий місяць ніякого додаткового часу не планується.

Таким чином, за місяцями освоєння оперативний час становитиме: у перший місяць - 1,92 людино-години, у другий - 1,81 людино-години, у третій місяць - 1,66 людино-години, у четвертий - 1,51 людино-години, у п'ятий місяць - вихід на проектовану трудомісткість - 1,48 людино-години.

Після першого місяця роботи за новою технологією було проведено хронометраж і фотографії робочого дня, а також отримано дані щодо вироблення продукції за цей період. Результати виявилися такими: робітники не впоралися із

завданням, а фактичний оперативний час за операціями перевищив планований на 10%, тобто становив не 1,92, а 2,11 людино-години. У ситуації, що склалася, необхідно діяти відповідно до пункту 5 описаної вище методики, а саме: або змінити додатковий до норми час на другому етапі, або залишити його таким, як і був, але переглянути проекти з організації виробництва та вироблення професійних навичок у працівників. Крім того, було проведено розрахунок коефіцієнта напруженості праці, який вийшов у межах норми. Аналіз ситуації виявив, що основна проблема - відсутність достатніх професійних навичок роботи у більшій частині робітників. Було організовано додаткові заняття з вивчення прийомів і методів роботи в умовах нової технології. За підсумками третього місяця ситуація покращилася і наблизилася до розрахункових даних.

Слід зазначити, що використання пропонованої методики вимагає збільшення робочого навантаження на групу нормування підприємства, тому що чим коротший період обирається для зміни норм, тим більше розрахунків і хронометражних досліджень. Нині служби нормування підприємств залізничного транспорту різко скорочено, що навряд чи правомірно.

У розглянутому прикладі до складу технології з огляду та ремонту вагонів входить близько тридцяти різних робіт, які можуть застосовуватися. В ідеальному випадку всі вони мають хронометруватися багаторазово після кожного етапу. Крім того, наприкінці кожного етапу мають бути проведені та оброблені фотографії робочого дня.

Скоротити кількість розрахунків можна в тому разі, якщо перехідні норми часу або трудомісткості розраховувати тільки за тими операціями, які дійсно є новими і не освоєними працівниками. Однак частину інформації і точності розрахунків у цьому разі буде втрачено, тому що неможливо буде відобразити синергетичний ефект, що впливає на трудомісткість, у разі комплексного виконання всіх операцій.

Якщо це завдання ставиться в рамках динамічної оптимізації, необхідно зазначити таке. Методи динамічного програмування відносять до класу багатокрокових (або багатоетапних). На кожному з етапів відбувається аналіз, оцінювання, виділення і запам'ятовування найкращих послідовностей із подальшим повторенням усіх процедур розрахунку. На кожному з кроків варіанти усікаються. Коли кількість виділених варіантів стає мінімальною, відбувається остаточний вибір.

Стосовно розглянутої методики постановка другої задачі буде такою: припустимо, що освоєння технології складається з  $m$  послідовних стадій, у нашому випадку - етапів. Досягнення оптимальної технології відбувається наприкінці останнього етапу. Задано можливості організації з освоєння технології для кожного етапу. Визначити тривалість кожного етапу, трудомісткість на кожному етапі та додатковий нормований час, щоб сумарна величина тривалості етапів була мінімальною. Оскільки постановка і розв'язання окреслених у розглянутій методиці завдань потребують урахування загальних закономірностей нормування праці, доцільно навести основні положення і визначення.

У загальному вигляді нормування праці - це вид діяльності з управління фірмою (підприємством), спрямований на встановлення необхідних витрат і результатів праці, а також необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання. Близьким, але не однозначним і самостійним поняттям є термін «вимірювання праці».

Під вимірюванням праці зазвичай розуміють установлення необхідних витрат часу кваліфікованого працівника для виконання конкретної роботи за певного рівня інтенсивності праці шляхом застосування різних методів і засобів. Практика показує, що в центрі уваги нормування праці на відміну від її вимірювання, як правило, перебувають питання оплати праці, а не виявлення і використання виробничих резервів.

Вимірювання праці на основі аналізу функцій, робіт і операцій, крім самостійного значення для зменшення пов'язаних з ними витрат, слугує вихідною базою для нормування праці. Розроблені методики з одного боку спрямовані на вимірювання праці, з іншого - є складовою частиною комплексу питань стимулювання праці. Але незалежно від кінцевої мети (ефективність праці або справедлива оплата її), вимірювання і нормування праці здійснюються загальними для них методиками і засобами вивчення робочого часу, незалежно від галузі народного господарства і від виду діяльності.

На більшості залізничних підприємств упроваджено систему ощадливого виробництва і опис технологічного процесу та технолого-нормувальних карт приведено до одного стандарту. На цій базі розроблено мережеві графіки технологічних процесів, які містять дані про тривалість і кваліфікацію окремих робіт.

Причому, варто зауважити, що ці графіки мають високий ступінь оптимізації і можна з упевненістю говорити про те, що кваліфікацію робіт визначено вірно, однак це не виключає необхідності врахування місцевих умов. На основі мережевого графіка формується наряд-завдання на одиницю технологічного процесу, наприклад, на ремонт одного локомотива, на ремонт ділянки колії тощо. Усі ці документи є інформаційним забезпеченням кадрового аудиту. Виходячи зі складу зміни/бригади, яка буде виконувати роботи технологічного процесу та кваліфікаційних характеристик робітників відбувається розподіл робіт за виконавцями. При цьому враховується тривалість роботи та її кваліфікаційні вимоги. Варто зазначити, що на залізничному транспорті сформовано ефективну структуру організації праці на базі якісно «нової» робочої сили.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні автором визначено

«точка» діагностики: відповідність параметрів « кваліфікація робіт - кваліфікація працівників » і « планова тривалість виконання робіт - фактична тривалість виконання».

Робочий документ аудитора під час діагностики відповідності пари «кваліфікація робіт - кваліфікація працівників» авторка вважає за доцільне формувати із включенням таких полів:

- операція технологічного процесу;
- вимоги щодо технолого-нормувальних карт;
- закріплення робітників за операціями технологічного процесу відповідно до їхнього розряду.

А робочий документ аудитора під час діагностики відповідності пари

«планова тривалість виконання робіт - фактична тривалість виконання» формувати з включенням таких полів:

- формувати з включенням таких полів - операція технологічного процесу;
- тривалість робіт за мережевим графіком;
- час фактичного виконання робіт.

Оскільки у 2 розділі дисертаційної роботи було обґрунтовано актуальність розроблення методичного забезпечення та здійснено моделювання процесу діагностики персоналу 4 рівня, то, на погляд автора, практичну значущість запропонованого робочого документа має включення до нього полів, що

максимально характеризують компетенції працівників основних професій підприємств залізничного транспорту.

#### **4 МОДЕЛЮВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Удосконалення системи управління персоналом, процесів формування та використання кадрового потенціалу у великих компаніях холдингового типу є одним із найважливіших завдань підвищення ефективності їхньої діяльності. Як було розглянуто вище, однією з важливих складових системи кадрового аудиту на підприємствах залізничного транспорту є діагностика кадрового потенціалу робітників основних професій, яка включає:

- оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу;
- оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології та класифікатора посад;
- аналіз рівня продуктивності його праці.

Якщо розглядати кадровий аудит у термінології управління проектами, то можна зазначити, що існує дві моделі розвитку персоналу: покрокова та еволюційна. У покроковій моделі складається стратегія просування, яка ділиться на етапи і на кожному з них прописано чіткий діапазон дій. В еволюційній моделі просування відбувається стихійно, на основі наявних показників і з орієнтацією на найближчі перспективи. В обох перерахованих вище діях аудит дає змогу коригувати вже виконану роботу найвірнішим чином і складати ефективну стратегію управління кадровим потенціалом. Однак, на наш погляд, для проектування процесу діагностики кадрового потенціалу доцільно використовувати покрокову модель.

Вона має спиратися на певну послідовність дій: підготовку, діагноз, планування дій, упровадження та завершення.

##### *Підготовка*

Крок підготовки надзвичайно важливий, оскільки попередньо проведена творча робота задає всю конструкцію подальшої діагностики та вироблення управлінських впливів щодо кадрової політики підприємства. На цій же фазі керівництво підприємства визначає відділи підприємства, які мають надати необхідну

інформацію. На цьому кроці проводиться планування і розробка форми робочої документації кадрового аудитора.

### *Діагноз*

Другий крок включає, насамперед, виявлення наявних фактів та їх ретельний аналіз. Під час аналітичної роботи слід установити, наскільки взаємопов'язані та виконуються на даному підприємстві всі необхідні вимоги, що висувуються до працівників бізнес-процесами підприємства. У результаті виконання цього етапу визначається технологічний процес, для якого буде проведена діагностика працівників і перелік оцінюваних показників.

### *Планування дій*

Мета третього кроку - знайти достовірну інформацію на основі, якої можна провести діагностику кадрового потенціалу.

### *Впровадження*

Четвертий крок це проведення діагностичного дослідження виходячи з плану аудиту та підготовленої робочої документації.

### *Завершення*

Остання стадія включає підготовку аудиторського висновку та участь аудитора в підготовці й оцінці управлінських впливів, вироблених за результатами діагностики.

На погляд автора, цей останній має суттєве значення і реалізує головну мету та призначення кадрового аудиту як функції управління.

На підставі вищевикладеного, нами розроблено покрокову модель (рисунок 4.1) проведення діагностики робітників основних професій у системі кадрового аудиту. Діагностика починається з визначення показника і достовірної інформаційної бази для його оцінки. На наступному кроці проводиться порівняльний аналіз значення показника з його базовим значенням. Відхилення групуються за трьома групами: нульові, відхилення в більший або менший бік. І на останньому кроці виробляються керівні впливи.

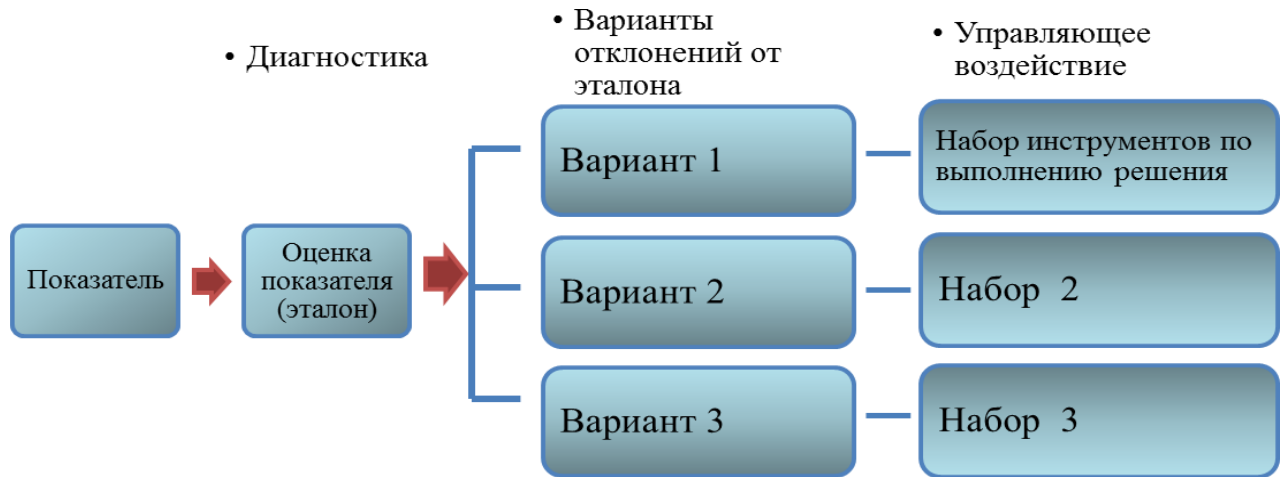


Рисунок 4.1 – Покровава модель діагностики персоналу

Розглянемо приклад процесу діагностики показника кваліфікація робіт і кваліфікація працівників основних професій (рисунок 4.2). У разі виявлення відхилень, що перевищують рівень суттєвості, формуються керуючі впливи. У разі якщо розряд робітників нижчий за еталонне значення, то підрозділу з управління персоналом необхідно розробити заходи з навчання персоналу або з прийняття на роботу кваліфікованих робітників. В іншому разі необхідно переглянути нормативне значення показника, а це може бути і зміни в технологічному процесі, і зміна чисельності бригад/змін, і зміна кваліфікаційних вимог робіт.

Важливим фактором дотримання вимог технологічного і трудового процесу є діагностика для оцінки відповідності кваліфікаційного розряду працівників розряду виконуваних робіт (рисунок 4.2). Діючі раніше форми контролю та оцінки якості робіт мали суттєві недоліки: неконкретність, періодичність, великі перерви. Замість традиційних, не завжди об'єктивних оцінок результатів праці «відмінно», «добре», «задовільно» доцільно використовувати критерії: - «відповідає» або «допустимо».

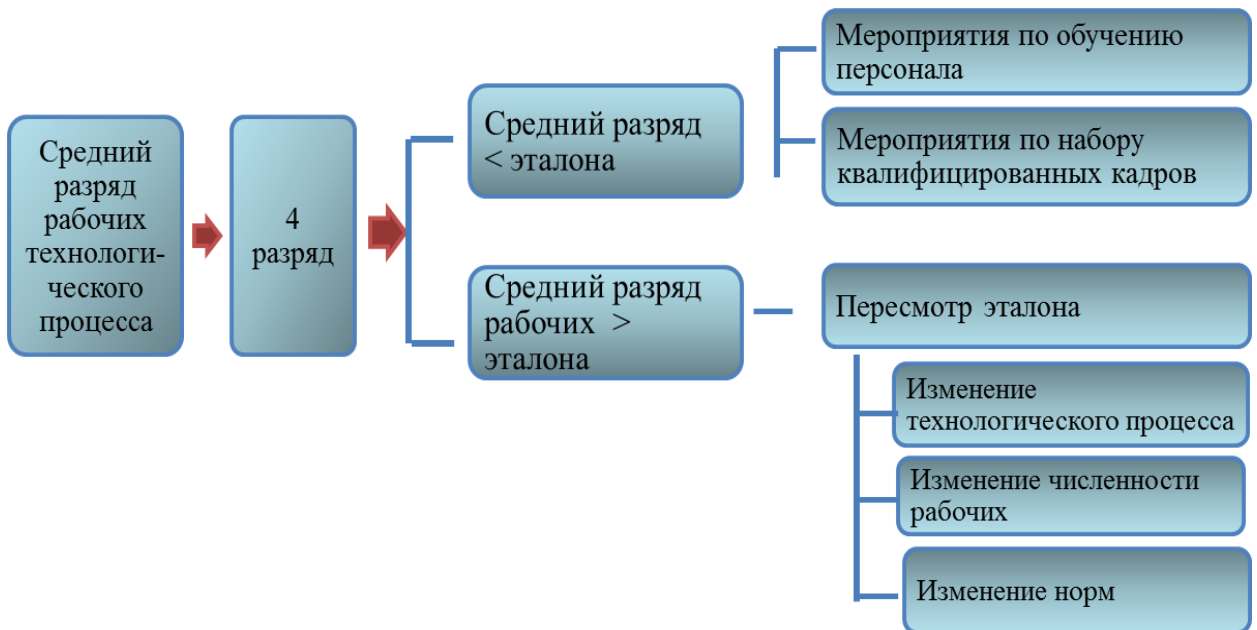


Рисунок 4.2 – Приклад діагностики кваліфікації робіт і кваліфікації працівників основних професій

Оцінка «*відповідає*» дається, якщо робота виконана з дотриманням технології трудового процесу, викладеного в технологічно-нормативній карті, і повністю задовольняє технічним вимогам до якості продукції. Оцінка «*допустимо*» аудитором дається, якщо робота виконана з дотриманням технології трудового процесу, викладеного в технологічно-нормативній карті, і в межах рівня суттєвості кваліфікації працівників, передбачених вимогами технічних регламентів оснащення робочого місця, галузевих правил та інструкцій.

Нормативна оцінка якості "допустимо", не може перевищувати рівень 1,0. Оцінка «*відповідає*» є підвищеною і може дорівнювати 1,1-1,2 тарифних одиниць, яка враховується при присвоєнні розрядів кваліфікації працівників 4-го рівня. У разі невиконання однієї із зазначених умов (відступ від технології трудового процесу або показників якості) цей вид роботи вважається виконаним «*неякісно*».

Запровадження такої системи оцінювання якості дає змогу:

- оперативно (за робочий день, зміну), за наявності відповідного інструментарію та інформаційної підтримки, оцінювати якість роботи;
- виявляти «якісне» або «неякісне» виконання роботи з точки зору вимог технологічного процесу;
- використовувати її як профілактичний захід для попередження відмов

пристроїв, технічних засобів і браку в роботі.

Розроблення нової технологічно-нормувальної карти на робоче місце, проектування норм часу на основі нормативних темпів роботи та рівня інтенсивності праці, введення показників якості виконуваних робіт дають змогу об'єктивніше оцінювати трудову діяльність робітників і працівників основних професій.

За результатами діагностики персоналу автором рекомендуються такі управлінські впливи, спрямовані на підвищення ефективності трудової діяльності:

- переглянути встановлений технологічним процесом темп виконання роботи;
- час зайнятості, працівників протягом робочого дня або робочої зміни;
- рівень виконання норм або нормованих завдань і якість роботи;
- у разі невідповідності кваліфікації працівників вимогам технологічного процесу привести в найкоротші терміни розстановку персоналу за тарифними розрядами виконуваних робіт;

- якщо порушення технічного регламенту є система, то відповідно до Трудового кодексу необхідно провести перетарифікацію робіт і працівників, і завищення розрядів робітників усунути;

- якщо працівники протягом трьох місяців поспіль не виконують заданий обсяг робіт і не забезпечують належну якість наявної кваліфікації, то, його потрібно направити на додаткове навчання, а при незгоді - звільнити.

Для характеристики трудової діяльності за кожною діагностованою ознакою проставляється оцінка в балах. Приймаємо, що високий рівень - 1,25, середній - 1,0, низький - 0,75. Інтегральна оцінка трудової діяльності розраховується як добуток установлених балів на фактично визнаний коефіцієнт рівня оцінки робітника за тією чи іншою ознакою за цей період.

Даний висновок або рекомендації після завершення процесу діагностики видаються "на руки" керівникам робіт (майстру виробничої дільниці) і виконавцям робіт для відповідних ухвалень управлінських впливів через систему організаційно-технічних заходів..

Інформаційному забезпеченню діагностики персоналу при проведенні кадрового аудиту належить винятково важлива роль в успішному функціонуванні системи внутрішнього контролю на підприємствах залізничного транспорту. Саме розвиток інформаційного забезпечення є сьогодні, з одного боку, об'єктивно необхідною

передумовою, з іншого, умовою для становлення та вдосконалення внутрішнього кадрового аудиту.

Наявність інформації являє собою вихідну базу управління будь-яким об'єктом. Підприємство залізничного транспорту, як і будь-яка складна суспільно-економічна система, для свого управління потребує найширшої інформаційної бази. Повна, достовірна і своєчасна інформація необхідна для вирішення складних завдань управління кадровими ресурсами підприємств залізничної галузі, надання послуг на сучасному рівні. Від того, як організовано збір, опрацювання, розподіл інформації значною мірою залежить результативність процесу діагностики, а також ефективність управління в цілому.

Поняття «інформація» походить від латинського слова «*nformatio*», що означає виклад, роз'яснення будь-якого факту, події, явища. Тому під інформацією в широкому розумінні слід розуміти відомості про той чи інший бік матеріального світу і процеси, що відбуваються в ньому.

Фахівці з управління, під інформацією розуміють сукупність відомостей про зміни, що відбуваються в системі та навколишньому середовищі, яка зменшує ступінь невизначеності наших знань про конкретний об'єкт.

Для сучасних умов розвитку інформаційних технологій характерно використання високоефективних автоматизованих інформаційних систем, які дають змогу суттєво підвищити рівень управління економічними об'єктами. Сучасні інформаційні системи надають можливість здійснювати збір і зберігання інформації, оперативно і точно передавати її за призначенням, здійснювати її оброблення, виявляти відхилення від намічених показників, здійснювати аналіз даних. На цій основі з'являється можливість поетапно здійснювати систематичний контроль за всіма ділянками діяльності, координувати і своєчасно вносити відповідні корективи, відстежуючи зміну умов зовнішнього середовища. Застосування розвинених інформаційних систем створює передумови для посилення централізації та оперативності контролю, зокрема й за персоналом, перенесення на вищий рівень керівництва контрольних функцій за діяльністю підрозділів.

Перш ніж перейти до розгляду інформаційної бази придатної для здійснення діагностики в системі кадрового аудиту на залізничному транспорті підприємстві, важливо визначити основні вимоги, що висувуються до інформації, необхідної для

організації кадрового контролю. На нашу думку, суть вимог, яким насамперед має задовольняти інформація з позиції управлінського контролю, полягає в такому.

Інформація, яка використовується для діагностики кадрового потенціалу, має бути *надійною* або *достовірною*. Інформація є достовірною в тому разі, якщо вона не спотворює істинного стану справ. На практиці виконання цієї вимоги досягається за рахунок використання методологічно правильної техніки отримання даних, а також шляхом повторної перевірки отриманих відомостей. Висновки кадрового аудитора, прийняті на основі недостовірної інформації, найімовірніше, будуть помилковими і, як наслідок, призведуть до серйозних втрат для об'єкта, що перевіряється.

*Своєчасність* інформації передбачає, що вона зберігає свою актуальність на той момент, коли стає доступною для її використання. Вимоги до *актуальності* істотно зростають під час роботи в умовах, що постійно змінюються. Часовий період, протягом якого інформація залишається актуальною, залежить від природи прийнятих на її основі рішень, але в будь-якому разі цей період має бути меншим за час, що відводиться для прийняття управлінського рішення. З позиції кадрового аудиту на підприємствах залізничного транспорту висувуються підвищені вимоги до *оперативності* інформації, оскільки для здійснення багатьох видів перевірки необхідно мати доступ до даних у режимі реального часу.

*Повнота* и *регулярність* отримання відомостей передбачають систематичне надходження необхідного обсягу даних, а також належний рівень організації їх зберігання. Інформація задовольняє вимогу повноти, якщо її достатньо для розуміння й ухвалення на її основі рішень з управління персоналом. Неповнота інформації не тільки стримує ухвалення рішень, але також може стати причиною управлінських помилок.

Інформація має становити *цінність*, тобто бути корисною, оскільки в іншому випадку вона лише відволікає увагу, заважає в осмисленні сутності процесів, подій, операцій. Цінність інформації залежить від обсягу та значущості розв'язуваних на її основі завдань, і тому доцільно розглядати можливість формування додаткових звітів - аудиторських вибірок з усього масиву даних. Таким чином, інформацію буде достатньою мірою *підготовлено* до застосування, що дасть змогу вчасно та ефективно використати її для ухвалення рішень. Виконання цієї вимоги забезпечується за рахунок опрацювання даних і подання їх у доступній, легко

читабельній формі.

Інформація має бути *порівнянною*, без виконання цієї вимоги подальше опрацювання даних стає безглуздим. Порівнянність даних досягається за рахунок використання єдиної методологічної бази спостережень і реєстрації показників протягом тривалого періоду часу.

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення рентабельності роботи потрібно проаналізувати такі показники, пов'язані з рухом, якістю робочої сили, її продуктивністю, а також її вартістю:

- чисельність персоналу, зміна її структури, професійна підготовленість, плинність працівників;
- використання робітниками і службовцями робочого часу, стан трудової дисципліни;
- продуктивність праці;
- фонд оплати праці, середня заробітна плата працівників і трудомісткість продукції.

Як правило, всі ці показники є наявними на підприємствах інформаційних системах. Загальна схема інформаційних зв'язків підприємства представлено на малюнку 4.3.

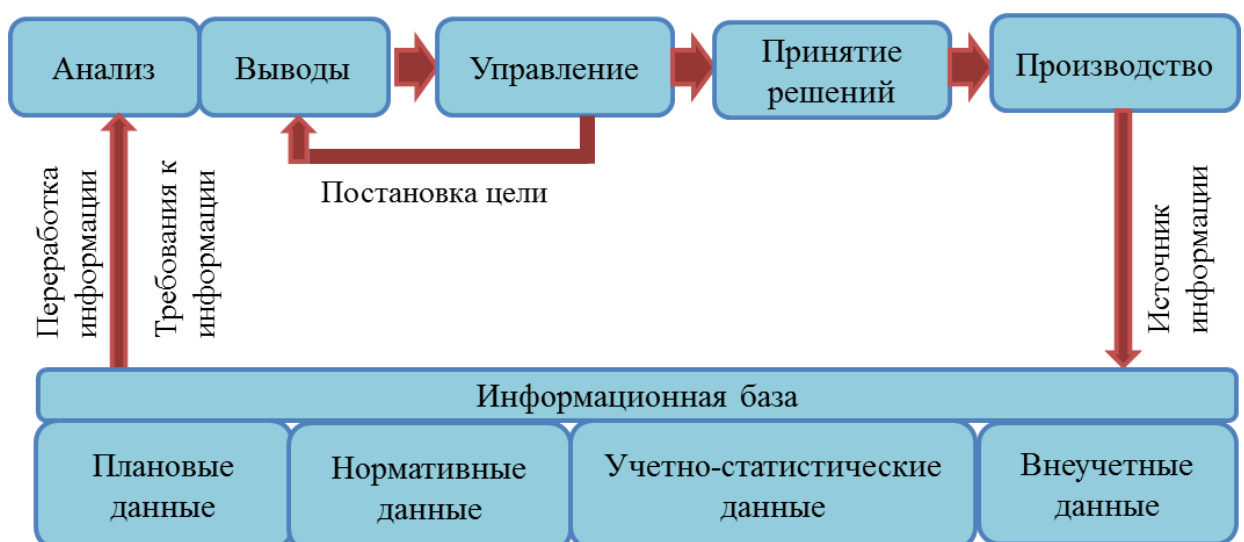


Рисунок 4.3- Схема інформаційних зв'язків у системі прийняття кадрових управлінських рішень

Інформаційна система залізничного транспорту належить до класу великих корпоративних систем і призначена для розв'язання як інформаційних завдань, так і завдань управління галуззю. Головна мета її полягає в повсюдному забезпеченні інформацією технологічних процесів і сфер діяльності залізничного транспорту, у створенні інформаційної основи для досягнення максимальної ефективності його роботи в умовах ринкової економіки.

Метою функціональності є реалізація корпоративного стандарту управління трудовими ресурсами у вигляді єдиної автоматизованої системи на базі стандартного програмного забезпечення, єдиної методологічної основи та нормативно-довідкової інформації.

Наразі реалізовано такі функціональності:

- Штатний розпис;
- Розрахунок нормативної чисельності;
- Кадровий облік і діловодство;
- Облік робочого часу;
- Розрахунок заробітної плати;
- Охорона праці.

Проведений аналіз усіх інформаційних систем засвідчив, що існує цілий клас, так званих, локальних систем, при функціонуванні яких формується інформація, що може бути використана при проведенні діагностики працівників основних професій у кадровому аудиті.

В якості інформаційної бази кадровому аудиторі доцільно використовувати такі звітні форми:

- Звіт з персоніфікованого обліку використання робочого часу;
- Звіт з порівняльного аналізу нормативної та фактичної калькуляції на ремонт моторвагонного рухомого складу.

На підставі вищевикладеного кадровому аудиторі можна запропонувати не тільки завдання на аудит, але й схему отримання достовірної інформації (рисунок 4.4).

Інформаційне забезпечення, відібране автором з наявного інформаційного простору, з метою його використання для діагностики в системі кадрового аудиту на основі розроблених автором моделей, зумовлює застосування норм праці як основи

оцінювання роботи колективів та окремих працівників.



Рисунок 4.4 – Схема отримання достовірної та суттєвої інформації для проведення діагностики кадрового потенціалу

Жорстка конкуренція у сфері надання транспортних послуг вимагає реальної оцінки витрат праці на всіх стадіях підготовки та випуску продукції, проведення досліджень, технічної підготовки, виготовлення продукції, виконання допоміжних робіт та управління.

Принцип загальності якості норм витрат праці всіх категорій працівників визначає їх використання для діагностики кадрового потенціалу. А вироблення керуючих впливів на основі результатів діагностики дотримання норм витрат праці сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, підвищують зацікавленість роботодавця і найманих працівників у раціональному використанні всіх видів виробничих ресурсів..

## ВИСНОВКИ

Еволюційна зрілість і розвиток персоналу як факторний показник робочої сили і людського ресурсу компанії класифікуються.

"Українські залізниці" відповідно до ієрархії рівнів його доцільної категорійної приналежності, організації праці, добору та розміщення працівників за специфічними функціями та кваліфікаційними ознаками в технологічних і трудових процесах.

Вихідною передумовою або векторним принципом такої класифікації є певні моделі та методи в системі управління персоналом, діагностики та аудиту в оцінці результатів трудової діяльності працівників.

В умовах трансформації системи управління виробничою діяльністю на завершальному етапі реформи компанії автором досліджено інноваційної системи аудиту трудової діяльності, нормативно-факторний підхід до оцінювання, що характеризує ефективність норм витрат праці та рівень продуктивності праці працівників підприємств залізничного транспорту.

Маючи власні служби кадрового аудиту, компанія самостійно формує цілі аудиту діяльності персоналу за встановленими показниками. Водночас управлінський аудит проводять за різними цілями і завданнями, які залежать від економічних розмірів бізнес-одиниць у структурі компанії, обсягів бізнесу, а також різних ситуаційних змінних у реалізації діяльності. Спрямованість і якість кадрового аудиту в дослідженні визначає використовуваний інструментарій і методи проведення, а в низці випадків кваліфікація фахівців (кадрових аудиторів), наділених аудиторськими повноваженнями. Функції служби кадрового аудиту можуть включати такі позиції:

- огляд засобів управління та контролю діагностованих суб'єктів, що діагностуються та аудируються, моніторинг їхнього функціонування та надання рекомендацій щодо їхнього вдосконалення;
- повноту нормативного інструментарію, що використовується для виявлення, вимірювання, класифікації та відображення фактичної інформації про діяльність суб'єкта, а також ретельного вивчення окремих операцій використовуваних технологічних і трудових процесів;
- оцінку економічності, ефективності та результативності виробничої діяльності персоналу, включно з нефінансовими аспектами управління діяльністю суб'єкта;

- оцінку кадрових та економічних ризиків, рекомендації, що сприяють удосконаленню систем управління ризиками;
- визначення ефективності процесу корпоративного управління, що сприяє досягненню цілей у сфері корпоративної політики управління результатами діяльності, а також установа ефективної взаємодії між персоналом і менеджерами, наділеними керівними повноваженнями.

Служби управління персоналом несуть відповідальність і мають право здійснювати діагностику персоналу в системі кадрового аудиту, основна мета якої - оцінка рівня готовності фахівців і менеджерів, інженерів та інших категорій працівників до ефективної роботи в нових умовах функціонування. На основі цієї оцінки проводиться вироблення управлінських впливів, розробляються блоки кадрового забезпечення програм впровадження інновацій

## СПИСОК ВИКОРИСТОВУВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Декрет 2006-1279 про безпеку перевезень та інтеперабельність залізничної системи.
2. Директива 2004/49/ЄС від 29 квітня 2004 року Європейського Парламенту та Ради "Про безпеку залізниць у Співтоваристві".
3. RG 0010 Загальний Менеджмент безпеки.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення нагляду за забезпеченням безпеки руху на транспорті» от 4.03.1997г. №204.
5. «Положення про порядок здійснення державного нагляду за безпекою руху на залізничному транспорті», затверджене наказом Міністерства транспорту України від 03.06.1997г. №204.
6. Закон України «Про транспорт».
7. Закон України «Про залізничний транспорт».
8. Правила технічної експлуатації залізниць України (Наказ Мінтрансу від 20.12.96 № 411, зареєстрований у Мін'юсті 25.02.97 за № 50/1854).
9. Положення про відновний поїзд залізниць України (наказ УЗ від 07.12.2011 №641-Ц)
10. Інструкція з організації відбудовних робіт при ліквідації наслідків транспортних подій на залізницях України (Наказ Мінтрансу від 27.04.2001 № 258, зареєстрований у Мін'юсті 17.05.2001 за № 422/5613).
11. Методичні вказівки щодо технічного обслуговування вантажопідіймальних кранів відбудовних поїздів виробництва Німеччини, дизель-електростанцій, тягачів і бульдозерів (наказ УЗ від 09.04.2004 №83-Ц)
12. Методичні рекомендації щодо визначення нормативів часу на проведення аварійно-відновлювальних робіт із використанням основних технічних засобів відбудовних поїздів залізниць України (наказ УЗ від 17.12.2008 №548-Ц)
13. Положення про функціональну підсистему «Сили і засоби реагування на надзвичайні ситуації на залізничному транспорті» (Наказ Мінтрансу від 08.12.2008 № 1486)
14. Інструкція з організації відбудовних робіт при ліквідації наслідків транспортних подій на залізницях України (Наказ Мінтрансу від 27.04.2001 № 15. Правила будови та безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів НПАОН0.-

1.01-07(Наказ Держгірпромнагляду від 18.06.2007 №132, зареєстрований у Мін'юсті 09.07.2007 за № 784/14051).

16. Положення про систему управління безпекою руху поїздів в Державній адміністрації залізничного транспорту України (Наказ Мінтрансв'язку від 14.09.04 № 818, зареєстрований у Мін'юсті 29.09.04 за № 1232/9831).

17. "Положення про Управління державного залізничного нагляду Федеральної служби з нагляду у сфері транспорту" наказом Федеральної служби з нагляду у сфері транспорту від 19 листопада 2009 р. № АК-1275фс.

18. «Положення про порядок здійснення державного нагляду за безпекою руху поїздів на залізничному транспорті», затверджене наказом МТУ від 03.06.1997г. №204.

19. "Положення про класифікацію транспортних пригод на залізничному транспорті України", затверджене наказом МТУ від 16.10.2003 р. №800 і від 14.06.2011 р. №142.

20. «Аналіз стану безпеки руху на залізницях України з 2005 по 2012 рр.». Укрзалізниця. Головне управління безпеки руху та екології. 2012р.

21. Модуль №19 «Системні ризики. Врахування досвіду та попередження ризиків. Розслідування аварій. Методика та аналіз прикладів».

22. Жорж - Ів Керверн, Патрік Рюбіз. Архіпелаг небезпеки: введення в науку про ризики. - "Економіка", Париж, 1991 (Georges-Yves Kervern et Patrick Rubise, L'archipel du danger : introduction aux cindyniques, Economica, Paris, 1991).

23. Жорж - Ів Керверн. Основоположні поняття науки про ризики. - "Економіка", Париж, 1995 (Georges-Yves Kervern, Éléments fondamentaux des cindyniques, Economica, Paris, 1995).