

ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРЕБЕНЮК ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА

УДК: 331.101.3:656.2(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ
КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Г.М. Гребенюк

(ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Гненний Олег Миколайович**, доктор економічних наук,
доцент

Дніпро – 2020

АНОТАЦІЯ

Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) (Галузь знань 05 – соціальні та поведінкові науки). – Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2020.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Умови розвитку підприємств залізничного транспорту загострюють проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, у зв'язку з чим виникає необхідність пошуку нових механізмів розвитку трудового потенціалу. Визначено, що стратегічний розвиток підприємств залізничного транспорту слід забезпечувати за рахунок посилення довгострокових конкурентних переваг шляхом формування, нарощення та розвитку трудового потенціалу.

Удосконалено компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту: виділено особистісну (а в її межах ціннісно-мотиваційну, психофізіологічну, кадрову складові) та організаційну (яка містить професійну, кваліфікаційну, організаційну, соціально-демографічну складові) компоненти потенціалу. Трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту визначено як сукупність наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навиків, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективно використовувати та нарощувати надалі. Встановлено, що трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту формується під впливом двох компонент (особистісної,

яка визначає трудовий потенціал працівника, та організаційної) та внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними. Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дії системи управління.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано здійснювати на основі *концепції*, яка забезпечує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу персоналу шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій.

Визначено, що розвиток трудового потенціалу слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобуття елітної освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду. Синтезуючи різні підходи та трактування поняття «компетенція», було враховано, що його елементами є єдність знань, здібностей діяти, тактика поведінки, яка визначається функціональними обов'язками працівника. *Розроблено п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту*, яка містить такі кластери компетенцій, як корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку та управлінські компетенції. Встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу та категоріями працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до кластера. Ця модель дозволяє оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначити проблеми та вектор його розвитку, сформувати інструментарій розвитку трудового потенціалу.

Забезпечення АТ «Українська залізниця» та підприємств залізничного транспорту трудовим потенціалом високого рівня, формування кадрового резерву, зокрема й управлінців, зумовлює необхідність створення єдиної системи формування трудового потенціалу. Шляхом виділення системи принципів (базових, специфічних та управлінських), застосування комплексного підходу до підбору кадрів, визначення вимог до кадрів відповідно до п'ятикластерної моделі компетенцій та виділення методів оцінювання претендентів *удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту*. Запропонована система формування трудового потенціалу надає можливість виконувати підбір кадрів з необхідними якісними властивостями, одночасно або послідовно на різних стадіях роботи, а також дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

У результаті дослідження підходів до оцінювання розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано *методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту*, який на основі визначення інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту дозволяє оцінити рівень розвитку кожної компетенції і розробити ефективний механізм для подальшого розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Оцінка рівня розвитку кожної компетенції працівників підприємств залізничного транспорту є вагомим складовою в механізмі управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Розкрито організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначено механізм функціонування Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця», його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та механізм взаємодії Центру із закладами вищої освіти. Це дозволить в АТ «Укрзалізниця» та на його підприємствах створити особливе середовище й корпоративну культуру для більш швидкого розвитку трудового потенціалу, підвищення його лояльності та прихильності, а також адаптивну

модель розвитку особистісних і професійних якостей працівників, трансформуючи їх на більш високі рівні управління в короткі терміни, з високою якістю і найменшими витратами, забезпечуючи високу залученість працівників у процес саморозвитку. Діяльність Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який є організаційним інструментом розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, націлена на пошук нових знань, їх активний трансферт та надання консультативних високопрофесійних послуг. Сутнісна характеристика Центру полягає в створенні, оновленні, зберіганні та поширенні нових знань, розвитку компетенцій працівників залізничного транспорту.

Запропоновано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на симбіозі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації. Він передбачає формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи управління розвитком трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації. Такий механізм дозволяє забезпечити розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів до розвитку кожного працівника. Розроблено базову систему цінностей АТ «Укрзалізниця», яка містить корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми та методи управління.

Удосконалено методи розвитку трудового потенціалу підприємств, розроблено науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людського капіталу підприємства, який, ґрунтується на теорії нечітких множин. Це дозволить кількісно оцінювати інтелектуальну складову людського капіталу та сприятиме підвищенню якості управління трудовим потенціалом підприємства. Визначено алгоритм оцінки рівня інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який сприятиме забезпеченню ефективного управління потенціалом.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, трудовий потенціал, компетенції, п'ятикластерна модель компетенцій, структура трудового потенціалу, корпоративно-мотиваційний механізм, розвиток, система формування, методичний підхід.

SUMMARY

Hrebeniuk H.M. The development of railway transport enterprises' labor potential basing on competency approach. – Qualification research thesis on the rights of manuscript.

Thesis for obtaining a PhD degree in Economic Sciences by specialty 08.00.04 - Economics and Enterprises' Management (by types of economic activity). – Dnipro National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2020.

Research thesis is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations on the development of the labor potential of railway transport enterprises.

Conditions for the development of railway transport enterprises exacerbate the problems associated with the improvement of organizational and economic mechanisms of stimulating the effective work of the staff at enterprises, and therefore there is a need to find new mechanisms for labor potential development. It is determined that the strategic development of railway transport should be ensured by enhancing long-term competitive advantages through the formation, enhancement and development of labor potential.

The component structure of the labor potential of railway transport enterprises has been improved: personal (and within it the value-motivational, psychophysiological and personnel components) and organizational (which contains professional, qualification, organizational, social and demographic components) potential components have been allocated. The labor potential of railway transport enterprises is defined as the complex of available and potential opportunities of railway transport employees accumulated in the process of becoming an individual, receiving new knowledge, skills, experience gained through tangible and intangible contributions, and the ability to use

and enhance them effectively in the future. It is established that the labor potential of railway transport enterprises is formed under the influence of two components (personal, which determines the labor potential of an employee, and organizational), internal and external factors. Internal factors depend on the personality of an employee, his actions and beliefs, can be both common for staff and individual. External (organizational) factors depend on the organizational processes of an enterprise and actions of management system.

It is proposed *to develop the labor potential of railway transport enterprises* on the basis of a *concept* that provides qualitative, quantitative and structural changes in the labor potential of staff by forming clear criteria for evaluating labor potential components (in particular, value-motivational, personnel, qualification, professional and organizational) within competences.

It is determined that the development of labor potential should be carried out on the basis of development of employees' competencies and increasing the level of their competence through synthesis of training and business processes, self-development, self-training, career growth not only through getting an elite education, but also on the basis of self-education, gaining the professional experience. By synthesizing different approaches and interpretations of the term «competence», it was taken into account that its elements are the unity of knowledge, ability to act, tactics of behavior, which is determined by the functional duties of an employee. *A five-cluster model of railway transport enterprises' competency* has been developed that includes such clusters of competencies as corporate competencies, professional competencies, performance and experience competencies, development potentials and management competencies. The interrelation of competences with the components of labor potential and categories of employees of railway transport enterprises was established, and the list of competences of railway transport enterprises' employees according to the cluster was developed. This model allows to estimate the level of development of the labor potential of railway transport enterprises, to identify problems and the vector of its development, to form the toolkit for the development of labor potential. The provision of JSC «Ukrzaliznytsia» and the enterprises of railway transport with high-level labor potential, formation of

personnel reserve, including managers, necessitates the creation of a unified system of labor potential formation. By highlighting a system of principles (basic, specific and managerial), applying a comprehensive approach to recruitment, defining the requirements for personnel in accordance with the five-cluster model of competencies and identifying methods for assessment applicants, the *system of forming the labor potential of railway transport enterprises* has been improved. The proposed system of formation of labor potential provides the opportunity to perform the recruitment with the required quality properties, simultaneously or sequentially at different work stages, and allows to shorten the timeframe and improve the quality of the selection.

As a result of studying the approaches to assessing the development of labor potential of railway transport enterprises, a *methodological approach to assessing the level of development of the railway transport employees' competence*, which on the basis of determining the integral indicators of the clusters of railway transport enterprises' competence allows to assess the level of development of each competence and develop an effective mechanism for the further developing of the labor potential of railway transport enterprises. Assessment of the level of development of each employee's competence at railway transport enterprises is a significant component in the mechanism of managing the development of the labor potential of railway transport enterprises. *The organizational principles of the development of the labor potential of the railway transport enterprises are revealed*, the mechanism of functioning of the Center for Development of Competence of the labor potential of the JSC «Ukrzaliznytsia», its organizational and functional structure are disclosed, and the structural interconnections and the mechanism of interaction of the center with higher education institutions are established. This will allow the KSC «Ukrzaliznytsia» and its enterprises to create a special environment and corporate culture for faster development of labor potential, increase its loyalty and commitment, as well as an adaptive model for development of personal and professional qualities of employees, transforming them into higher levels of management in short terms with high quality and lowest expenses, ensuring high involvement of employees in the self-development process.

The activities of the Center for Development of Competence of the labor potential of Railway transport enterprises, which is an organizational tool for development of the labor potential of railway transport enterprises, are aimed at the search for new knowledge, their active transfer and provision of highly professional consulting services. The essential characteristic of the Center is the creation, updating, storage and dissemination of new knowledge, the development of competences of railway transport personnel.

Corporate-motivational mechanism for the development of the labor potential of railway transport enterprises is proposed, which is based on the symbiosis of corporate culture and corporate system of motivation. It envisages the formation of the value system at the JSC «Ukrzaliznytsya», the structural model of interaction of the management system for the development of labor potential and corporate culture of an enterprise, the definition of the basic methods and tools of motivation. Such a mechanism enables the development of the labor potential of railway transport enterprises on the basis of intensification of internal motives for the development of each employee. A basic system of values at the JSC «Ukrzaliznytsya» has been developed, which contains corporate values, moral and ethical values and norms of employee behavior, values and norms that determine leadership style, forms and methods of management.

The methods for the development of the labor potential of enterprises were improved, scientific and methodical approach to evaluation and management of intellectual component of enterprises' human capital which bases on the fuzzy set theory was developed. It will allow to quantify an intellectual component of the human capital and will facilitate the increase of the quality of the enterprise's human resources management. The algorithm of evaluation of the level of intellectual component of the human capital of a railway transport enterprise which will facilitate providing of efficient workforce management was determined.

Keywords: railway transport enterprises, labor potential, competencies, five-cluster model of competences, structure of labor potential, corporate-motivational mechanism, development, system of formation, methodical approach.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

- статті у наукових фахових виданнях України:

1. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Управління трудовим потенціалом робітників на основі системи корпоративного навчання на підприємствах транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 164-169. (0,38 друк. арк.).

2. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Обґрунтування підходів до формування механізму оцінки інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 21. С. 3-9. (0,4 друк. арк.).

- статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, депозитаріїв і пошукових систем:

3. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40. (0,6 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

4. Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 89-93. (0,44 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*, *Ulrich's Periodicals Directory (США)*, *Research Bible (Японія)*).

5. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116. (0,44 друк. арк.).

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

6. Гребенюк Г. М. Компетенції в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 64-72. URL: <http://www.market-infr.od.ua>. (0,45 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

7. Гребенюк Г. М. Центр розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 157-167. (0,57 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

8. Гребенюк Г. М. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 32. С. 78-82. (0,35 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

9. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 80-85. (0,42 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

- тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

10. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Використання досвіду системи корпоративного навчання персоналу у галузі залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2008 р. Дніпропетровськ, 2008. С. 41. (0,08 друк. арк.).

11. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Проблемы управления персоналом в условиях кризиса на предприятиях железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VIII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 16-17 квіт. 2009 р. Дніпропетровськ, 2009. С. 50. (0,08 друк. арк.).

12. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Експертна оцінка соціального самопочуття робітників залізничних підприємств. *Проблеми економіки и управління на залізничному транспорті* : матеріали V Міжнарод. науково-практ. конф. (24-26 листопада 2010 г., г. Яремче). Дніпропетровськ, 2010. С. 228-230. (0,28 друк. арк.).

13. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Вопросы моделирования процессов мотивирования производственной деятельности работников предприятий железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. IX Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 22-23 квіт. 2010 р. Дніпропетровськ, 2010. С. 78. (0,08 друк. арк.).

14. Гребенюк Г. М. Організація проведення експертної оцінки соціального самопочуття робітників на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XI Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 25–26 квіт. 2013 р. Дніпропетровськ, 2013. С. 31–32. (0,18 друк. арк.).

15. Гребенюк Г. М., Гненний М. В. Аналіз соціального самопочуття робітників залізничних підприємств методом експертних оцінок. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. С. 36-37. (0,08 друк. арк. /0,08 друк. арк.). (*Особистий внесок: визначення та дослідження факторів, що впливають на соціальне самопочуття робітників залізничних підприємств*).

16. Гребенюк Г. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної*

економіки : зб. наук. ст. за матеріалами III Всеукр. науково-практ. конф., м. Дніпро, 13-14 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 79-83. (0,16 друк. арк.).

17. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65. (0,11 друк. арк.).

18. Гребенюк Г. М. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 19-20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 169-172. (0,13 друк. арк.).

19. Гребенюк Г. М. Мотиваційний механізм в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами тринадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 8-10 черв. 2017 р. Харків, 2017. С. 209-210. (0,08 друк. арк.).

20. Гребенюк Г. М. Центр компетенцій як ключовий інструмент управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами чотирнадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 7-9 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 101-102. (0,12 друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	25
1.1. Трудовий потенціал у системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту	25
1.2. Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу на підприємствах залізничного транспорту	54
1.3. Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.....	64
Висновки до розділу 1	82
РОЗДІЛ 2 КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	85
2.1. Модель компетенцій підприємств залізничного транспорту	85
2.2. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.....	109
2.3. Аналіз та оцінювання розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.....	135
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	151
3.1. Організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту	151
3.2. Корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.....	170

3.3. Інструментарій розвитку керівного складу підприємств залізничного транспорту	190
3.4. Науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства.....	200
Висновки до розділу 3	209
ВИСНОВКИ	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	213
ДОДАТКИ	235

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ «Укрзалізниця» – Акціонерне товариство «Українська залізниця»

ЗВО – заклади вищої освіти

ІПР – індивідуальний план розвитку

КП – кадровий потенціал

РТП – розвиток трудового потенціалу

РТП ПЗТ – управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту зумовлюють необхідність впровадження змін та інновацій, які забезпечують перетворення в методах управління підприємствами, трансформації трудових ресурсів, цінностей людей, етичні зрушення та рух до технологічного перевороту. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту вимагає врахування поряд зі здібностями працівників до праці їхніх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей інноваційної діяльності, розвитку їхніх компетенцій, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал. Розвиток трудового потенціалу як вирішальна передумова соціально-економічної стабілізації стає основою забезпечення ефективності підприємств залізничного транспорту.

Сьогодні на підприємствах залізничного транспорту спостерігаються негативні тенденції в структурі зайнятості та якості робочої сили. Підприємства майже втратили контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Загострюються проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів розвитку трудового потенціалу, стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів розвитку трудового потенціалу залізничних підприємств.

Проблемам формування та розвитку кадрового, людського, трудового потенціалу підприємств, зокрема й залізничного транспорту, присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких М. Г. Акулов, О. В. Арзамасова, Т. В. Білорус, М. І. Булгаков, Л. В. Галаз, Л. Д. Гармідер, Л. С. Головкова, В. Л. Дикань, О. І. Дідченко, А. Є. Ілларіонов, В. В. Компанієць, Н. М. Кузьміна, А. В. Линенко, Л. Ц. Масловська, С. Г. Радько, І. І. Рекун, В. М. Рубан, Н. В. Солнцева, Е. С. Судакова, Т. Г. Сухорукова, І. В. Токмакова, А. В. Череп, А. А. Чухно, Р. В. Яковенко, Л. А. Янковська та інші.

Питання розробки концепцій, механізмів управління, формування, розвитку трудового потенціалу підприємства розглядали у своїх працях такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Б. М. Андрушків, Т. В. Білоус, Л. Д. Гармідер, Л. С. Головкова, Л. О. Жилінська, З. С. Каїра, Л. Л. Калініченко, В. В. Компанієць, Л. І. Лукичев, А. Г. Миронова, М. І. Міщенко, Л. І. Поддергіна, В. В. Польова, О. М. Ревіна, Е. С. Судакова, І. В. Токмакова, О. Л. Чуланова та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць названих учених, слід зазначити, що поряд із великою кількістю пропозицій і розробок щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту існує потреба в удосконаленні компонентної структури трудового потенціалу, системи його формування; розробленні концепції та організаційних засад розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; формуванні п'ятикластерної моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту та корпоративно-мотиваційного механізму розвитку, що й зумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалася в рамках науково-дослідної роботи кафедри «Економіка та менеджмент» Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна на тему: «Дослідження та розвиток методів управління персоналом» (номер державної реєстрації 0119U002429) та відповідно до Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547). Внесок здобувача полягає в розробці методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту та науково-методичного підходу до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- удосконалити компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу;
- обґрунтувати концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- розробити п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту;
- удосконалити систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- проаналізувати стан розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та вдосконалити методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту;
- удосконалити корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- сформулювати та обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Методичною основою наукового дослідження є закони сучасної економічної теорії та концепції загального менеджменту, корпоративного управління та управління персоналом. Досягнення визначеної мети й розв'язання поставлених у дисертаційній роботі завдань базується на використанні системи загальнонаукових методів і прийомів дослідження: *морфологічного аналізу* – для уточнення сутності понять «трудоий потенціал», «компетенція», «компетентність»; *фінансово-економічного і статистичного*

аналізу – для визначення стану трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; *логіко-аналітичного аналізу* – для розроблення концепції розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, п'ятикластерної моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту; *експертного і розрахунково-аналітичного аналізу* – для оцінки рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту; *логіко-діалектичного аналізу* – для удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розроблення організаційних засад розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розкриття корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; *графічного аналізу* – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення теоретичних і практичних положень дисертації; *абстрактно-логічного аналізу* – для узагальнення, формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані АТ «Укрзалізниця», результати наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій, публікації зарубіжних і вітчизняних авторів та інші джерела.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні наукові результати полягають в теоретико-методичному обґрунтуванні та вирішенні науково-практичного завдання щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу:

удосконалено:

– компонентну структуру трудового потенціалу підприємства, що, на відміну від існуючих, складається з особистісної компоненти (у межах якої виділено ціннісно-мотиваційну, психофізіологічну, кадрову складові), організаційної компоненти (до якої входять професійна, кваліфікаційна, організаційна, соціально-демографічна складові) та є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у

процесі розвитку особистості, нових знань, навичок, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатністю їх ефективно використовувати та нарощувати в майбутньому, що за умов компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту;

- систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, базується на виділенні системи принципів (базових, специфічних та управлінських), застосуванні компетентнісного підходу до підбору кадрів, визначенні вимог до кадрів відповідно до п'ятикластерної моделі компетенцій та запропонованих методів оцінювання претендентів, що дозволить сформувати трудовий потенціал з необхідними якісними властивостями та відповідною структурою персоналу, забезпечити відбір висококваліфікованих спеціалістів з можливостями подальшого розвитку;

- науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на теорії нечітких множин, що дозволить кількісно оцінювати їх інтелектуальну складову і сприятиме підвищенню якості управління трудовим потенціалом підприємства.

набули подальшого розвитку:

- концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, забезпечує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу підприємства шляхом формування чітких критеріїв оцінювання його складових (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій, які вони формують, корпоративної культури з впровадженням єдиної системи цінностей, що дозволяє сформувати сучасний конкурентоспроможний трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту;

– п'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, включає такі кластери компетенцій: корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку й управлінські компетенції. Встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу та категоріями працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до кластеру. Це дозволить оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначити проблеми та вектор його розвитку, сформувати інструментарій розвитку трудового потенціалу;

– методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає у визначенні інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту, що дозволяє оцінити рівень розвитку кожної компетенції й розробити ефективний механізм для подальшого розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;

– корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації, що дозволить забезпечити розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів до розвитку компетенцій кожного працівника.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі розроблення кадрової стратегії АТ «Укрзалізниця», його підприємств і реалізації політики розвитку трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Запропоновано організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на створенні Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця». Визначено механізм функціонування Центру, його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та взаємодію Центру із закладами вищої освіти.

Положення дисертаційного дослідження використано в практичній діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, визначення інтегральних показників з урахуванням кластерів компетенцій впроваджено в діяльність регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження результатів дисертації від 18.09.2018 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі для підготовки бакалаврів та магістрів з менеджменту під час викладання дисциплін: «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Самоменеджмент» та дипломного проектування в Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (акт використання результатів від 14.05.2019 р., виданий Дніпровським національним університетом залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота виконана здобувачем особисто, усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі та винесені на захист, відображено в наукових публікаціях та належать особисто автору.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження пройшли апробацію на 9 міжнародних та 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2008 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2009 р.), «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті»

(Яремче, 2010 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2010 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2013 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2014 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2017), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпро, 2017 р.), «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції» (Харків, 2017 р.), «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2017 р.), «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 20 наукових праць, серед яких 9 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, і 11 матеріалів і тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 5,51 ум. друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 5,43 ум. друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 290 сторінок, у т.ч. основний текст займає 197 сторінок (8,1 ум. друк. арк.). Матеріали дисертації проілюстровано 30 рисунками, 9 таблицями та містять 9 додатків (53 сторінки). Список використаних джерел налічує 209 найменувань і викладений на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Трудовий потенціал у системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту

В умовах бурхливого розвитку глобалізаційних процесів стратегічний розвиток підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування потребують впровадження змін та інновацій, які є поштовхом до значних, а часом навіть радикальних перетворень у стратегічних орієнтирах і методах управління підприємствами. При цьому спостерігаються істотні трансформації цінностей людей, етичні зрушення й рух до технологічного перевороту. Уміння українських підприємств ефективно створювати й використовувати власні та можливі ресурси є головним джерелом їхнього розвитку, що зумовлює необхідність максимального застосування стратегічних можливостей підприємств.

У таких умовах головною передумовою стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту є впровадження структурної реформи галузі, орієнтованої на досягнення високої соціально-економічної результативності виробничо-господарської діяльності цих підприємств. Ключовою ланкою забезпечення реалізації заходів реформування залізничного транспорту країни, стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, найціннішим з ресурсів підприємств є трудові ресурси та їх потенціал, що підтверджується також такими факторами:

– підприємства залізничного транспорту утворюють один із найбільших секторів економіки країни, до якого залучено 293,7 тис. працівників. Залізничний транспорт є однією з найбільших галузей, що формує дохідну частину державного бюджету;

– залізничний транспорт є трудомісткою галуззю. У складі поточних транспортних витрат майже 35 % – витрати на оплату праці. Висока трудомісткість виробництва транспортної продукції висуває особливі вимоги до формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, на що в сучасних умовах впливає структурне реформування залізничної галузі: поділ виробничого штату на працівників основної та іншої діяльності; на працівників, зайнятих виконанням перевізного процесу. На сьогодні з 293,7 тис. осіб, які працюють на залізничному транспорті, 87 % задіяні в основній діяльності. Керівники та фахівці становлять 28 % [146]. У невиробничій сфері працюють 17 тис. медичних працівників, 5 тис. педагогів, понад 1 тис. працівників культури, 8 тис. осіб зайнято в системі робітничого постачання й торгівлі. На транспорті існує більше ніж 80 типів робітничих професій, кожна з яких об'єднує 3-5 спеціальностей; виокремлюється майже 130 типів спеціалізацій інженерно-технічних кадрів. Приблизно 40 % керівників і фахівців виконують функціональні завдання в структурі апарату управління різних виробничих підрозділів, понад 60 % зайняті безпосередньо у виробничому процесі. Службовці виконують виконавчі функції в організаційно-управлінському процесі на підприємстві.

Організація праці на залізничному транспорті має певні особливості, які зумовлені специфікою транспортного виробництва. Безперервність перевізного процесу визначає необхідність цілодобового режиму праці з обслуговування виробництва. На залізничному транспорті приблизно 40 % працівників робітничих професій і 5-7 % фахівців мають цілодобовий режим праці. Підвищену небезпеку робіт мають ті працівники, які безпосередньо пов'язані з перевезеннями (локомотивні бригади, складачі поїздів, працівники, які обслуговують інфраструктуру транспорту: монтери колії, електромеханіки й електромонтери та ін.). Майже 50 % працівників мають роз'їзний характер роботи або роботу на відкритому повітрі, отже, вони зазнають великого незахищеного впливу природно-кліматичних умов;

– залізничний транспорт є природною монополією, і він займає одне з останніх місць серед підприємств, які стали на шлях реформування. У таких умовах актуальними стають питання забезпечення ефективної роботи персоналу, що у свою чергу потребує впровадження ринкових важелів та стимулів у систему управління виробництвом [146].

Крім того, сучасні умови розвитку підприємств залізничного транспорту загострюють проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, тому виникає необхідність пошуку нових механізмів розвитку трудового потенціалу.

Проблемам формування та розвитку кадрового, людського, трудового потенціалу підприємств, зокрема й залізничного транспорту, присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких М. Г. Акулов [74], Б. М. Андрушків [9], О. В. Арзамасова [12], Т. В. Білорус [19], М. Булгаков [22], Л. В. Галаз [29], В. Л. Дикань [65, 66], О. І. Дідченко [68], А. Є. Ілларіонов [87], Н. В. Кальєніна [94], В. В. Компанієць [102, 105], Н. Кузьміна [22], А. В. Линенко [112], Л. Ц. Масловська [119], М. І. Міщенко [123], Ю. Ю. Пархоменко [137], С. Г. Радько [146], І. І. Рекун [150], В. М. Рубан [157], Н. В. Солнцева [165], Е. С. Судакова [169], Т. Г. Сухорукова [171], І. В. Токмакова [176], А. В. Череп [187], А. А. Чухно [193], Р. В. Яковенко [206], Л. А. Янковська [207] та ін. Однак підвищення ролі людини в забезпеченні виробничого процесу, необхідність формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом потребує більш детального вивчення сутності поняття трудовий потенціал, визначення його складових і ролі в стратегічному розвитку підприємств залізничного транспорту.

Дослідження програми реформування залізничного транспорту, політики розвитку АТ «Українська залізниця» дозволили сформувати цільову модель стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту (рис. 1.1).

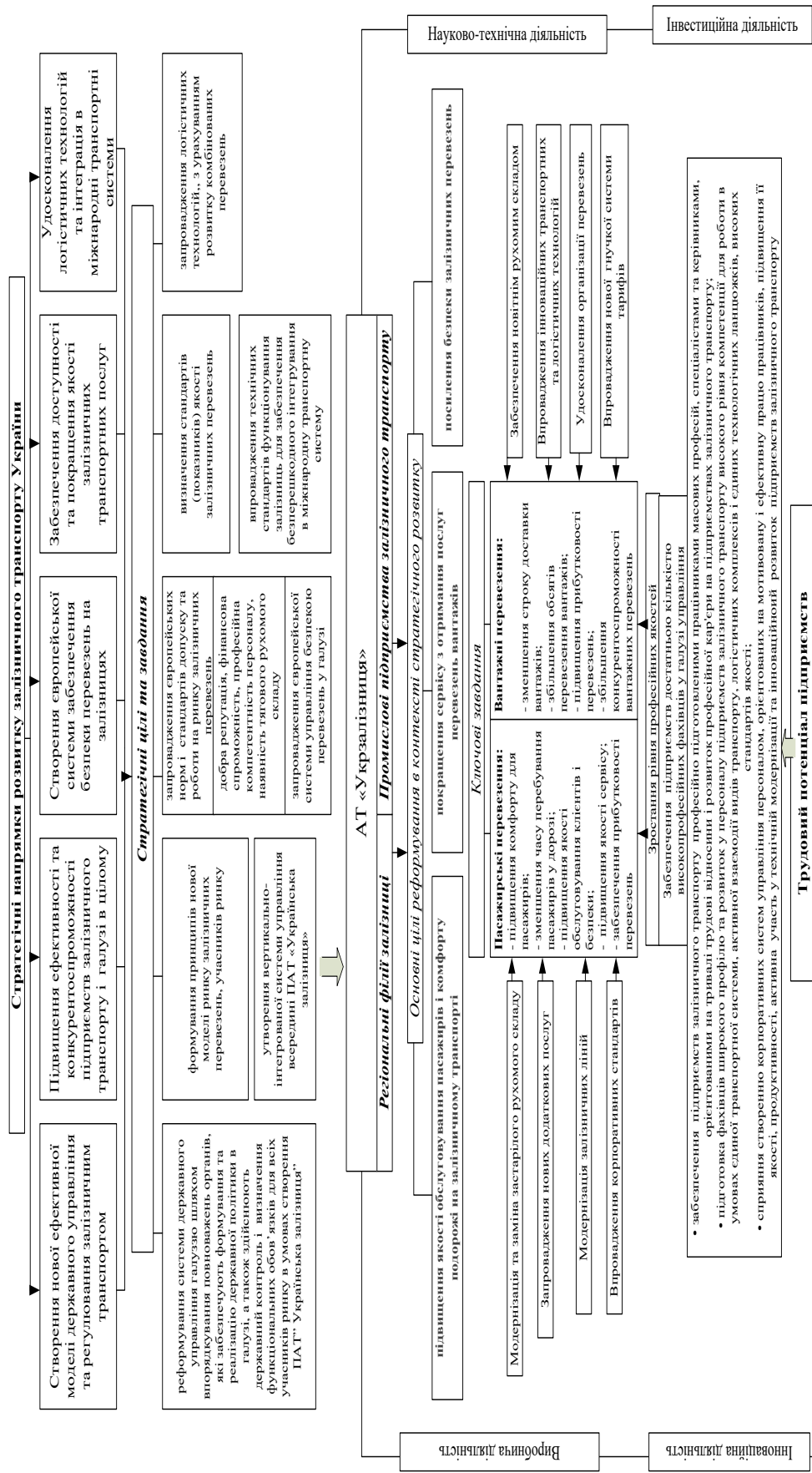


Рис. 1.1. Трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту в системі стратегічного розвитку залізничного транспорту (сформовано автором[52])

Відповідно до цієї моделі ключовими завданнями є розвиток пасажирських і вантажних перевезень за рахунок підвищення комфорту для пасажирів, зменшення часу їх перебування в дорозі, поліпшення якості обслуговування клієнтів і безпеки, підвищення якості сервісу, зменшення строку доставки вантажів, підвищення прибутковості вантажних перевезень, збільшення обсягів перевезень вантажів, зростання конкурентоспроможності вантажних перевезень, підвищення прибутковості пасажирських перевезень, забезпечення ефективності підприємств залізничного транспорту.

Термін «потенціал» походить із латинської мови. Слово «*potentia*» означає потужності, можливості [22]. У науковому розумінні поняття «потенціал» почали застосовувати у ХХ ст. для комплексного оцінювання розвитку продуктивних сил [208]. З позиції етимології, потенціал означає додаткові можливості, потужності, силу. Широке трактування смислового поняття «потенціал» полягає в його розгляді як «джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якої задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі» [14, с.150; 170, с.10].

У сучасній економічній науці поняття «потенціал» означає певні можливості, запаси, засоби, які можуть бути використані для реалізації цілей, завдань, планів [11]. Відомий вітчизняний вчений М. Янковський зазначив, що «економічний потенціал держави – це сукупна характеристика її економічних можливостей, що складається з різних потенціалів, а саме потенціалів продуктивних сил, відносин у техніко-економічній, організаційно-економічній сфері та сферах власності, які повинні відповідати загальним цілям країни» [5; 208].

Науковець Р. Матковський обґрунтовує економічний потенціал як сукупність джерел, засобів, елементів потенціалу, що застосовуються для зростання економічного прогресу [121]. А. Булатова визначає економічний потенціал як характеристику виробництва, яка враховує складові продуктивних сил, але без встановлення цілеспрямованих завдань [203].

Дослідження наукових підходів у визначенні поняття потенціалу дає можливість виокремити три різних підходи.

Представниками першого ресурсного підходу є Д. І. Черніков, С. В. Белова та Є. Б. Фігурнов, які вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва й прискоренням науково-технічного прогресу [183; 170, с.10]. Російський вчений Л. І. Абалкін звертає увагу на те, що поняття «потенціал» і «ресурси» не слід протиставляти, маючи на увазі те, що потенціал – це «узагальнена, збірна характеристика «ресурсів», яка розглядається в контексті місця і часу» [1].

Другий підхід пов'язаний із трактуванням потенціалу як системи матеріальних і трудових факторів, умов, складових, які забезпечують досягнення цілей виробництва. Так, К. Маркс зазначав, що засоби, предмети праці та робоча сила є лише можливостями, тобто потенціалом [5]. Щоб можливості перетворилися на дійсність, ці фактори повинні поєднатися.

Третій підхід (результативний) представляють такі науковці, як І. Ансофф [5; 10] та ін., які вважають, що потенціал є здатністю комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ним завдання. Автори визначають потенціал як можливість колективу виконувати будь-які завдання, які виражені в цілісній сукупності. Таким чином, чим кращий взаємозв'язок структури та функціональних елементів підприємства, тим вищий його потенціал і ефективність. Це свідчить про наявність синергетичного ефекту [14, с.150; 170, с.10]. Вони розглядають потенціал як цілісну систему з єдністю структури та функцій об'єкта і їхнім взаємозв'язком. Британський науковець Б. Райан [148] пропонує розглядати економічний потенціал як здатність (реальну або ймовірну) виконати певне завдання [5].

На нашу думку, оптимальним є результативний підхід, а під потенціалом пропонуємо розуміти здатність підприємства створювати, переробляти, залучати ресурси з метою задоволення потреб і створення максимальної кількості благ, які

підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості й структури ресурсів в умовах оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем. Оскільки потенціал базується на використанні сукупності ресурсів, які забезпечують функціонування підприємства, слід визначати й враховувати всі фактори, що дають таку здатність.

Ключовим завданням у такому випадку стає питання формування й розвитку трудового потенціалу, тобто необхідно оцінювати не тільки накопичені ресурси, але й невикористані резерви, які необхідно створювати [165].

Складність визначення трудового потенціалу, потреба практики в підвищенні ефективності всіх видів праці та зростаюча роль людини в конкретному виробничому процесі й громадському розвитку в цілому, необхідність комплексного підходу до осмислення цієї ролі, характеру соціальних, професійних та інших взаємозв'язків людини зумовлюють наявність великої кількості підходів до визначення трудового потенціалу [186]. Відповідно до певних соціально-економічних умов, місця людини у виробничому процесі, потреб часу та цільового значення «трудова потенціал» визначався через різні категорії (табл. 1.1). У західній економічній науці загальноприйнятими поняттями для опису суспільної праці є поняття «людські ресурси», «трудова потенціал» і «людський капітал». У російській і вітчизняній науковій літературі склад категорій ширший: «робоча сила», «трудова ресурси», «трудова потенціал», «людські ресурси», «людський потенціал», «людський фактор», «кадровий потенціал», «інтелектуальний потенціал» і «людський капітал».

У ХІХ ст. людина розглядалася як носій здібностей і якостей, які доцільно використовувати в процесі виробництва. Поняття трудова потенціал, трудові ресурси та робоча сила не розділялися. Вказувалося лише те, що трудова потенціал включає якісні характеристики трудових ресурсів і робочої сили [31; 71; 122; 170, с.12].

**Порівняльна характеристика категорій у сфері управління персоналом
(доповнено автором на основі [12, 19, 22, 29, 65, 68, 74, 75, 87, 94, 112, 119, 137, 146, 150, 157, 169, 187, 193, 202, 206, 207])**

Поняття (категорія)	Період виникнення	Позиціонування людини у виробництві та суспільстві	Цільове призначення категорії	Представники підходу
1	2	3	4	5
Робоча сила	XIX ст.	Людина – носій здібностей і якостей, що можуть використовуватися на виробництві в процесі праці	Оцінювання фізичних і духовних здібностей людини, задіяних у виробництві благ і послуг	К. Маркс, А. Котляр, В. Федотов, В. Семененко, Н. Гвоздєва, І. Поляков, І. Мисляєва та ін.
Трудові ресурси	20-ті рр. XX ст.	Людина розглядається як пасивний об'єкт зовнішнього управління, планово-облікова одиниця	Оцінювання чисельності населення в працездатному віці та його структури (за статтю, віком, освітою і т. д.)	С. Г. Струмлін, Г. С. Вечканов, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Завиновська та ін.
Людські ресурси	70-ті рр. XX ст.	Людина – це особистість, наділена сукупністю соціокультурних характеристик та індивідуально-психологічних властивостей	Обґрунтування ролі та місця людини як «живого» фактора виробництва	Д. Макгрегор, М. Фоллет, Р. Уолсон, М. Армстронг, К. Фомбрун, Н. Тічі, М. Деванна, А. Я. Кибанов, А. А. Богданов, Д. Істон, Г. Алмонд, Т. Парсонс, Л. Мацусіта та ін.
Трудовий потенціал	70-ті рр. XX ст.	Людина як форма особистого, чи людського, фактора виробництва характеризується своїми можливостями, що визначають межі її участі в трудовій діяльності	Оцінювання наявних ресурсів і потенційних можливостей людини (групи, населення в цілому) щодо досягнення певних результатів і забезпечення функціонування економічної системи	М. Г. Акулов, І. К. Бондарь, В. К. Врублевський, Л. В. Галаз, В. М. Гриньова, О. І. Діденко, А. Довганюк, М. І. Долішній, Я. О. Зубрицька, Н. В. Кальєніна, В. Онікієна, Т. М. Палій, С. Г. Радько, Г. П. Сергєєва, А. В. Череп, Л. С. Чижова, В. Щелкунова, Л. А. Янковська та ін.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Людський фактор	80-ті XX ст.	Людина – головна рушійна сила суспільного виробництва, підвищення його ефективності	Обґрунтування участі людини в різних процесах	В. Добрик, М. І. Долішній, Л. І. Гольдин, А. А. Жук, Д. Н. Карпущин, В. Ф. Онкієнко, А. С. Панкратов, М. В. Шаленко
Людський потенціал	90-ті XX ст.	Людина – сукупність фізичних і розумових здібностей, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення певних завдань і досягнення поставлених цілей	Вимірювання фінансових витрат і результатів країни на шляху досягнення соціального прогресу	А. Барішева, А. Б. Докторович, Т. І. Заславська, Р. І. Капелюшников, Л. А. Мигранова, А. Нецадин та ін..
Кадри	Кінець XX ст.– початок XXI ст.	Людина – постійний працівник, який має відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, досвід роботи	Оцінювання трудових ресурсів. Виділення найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що має відповідний статус і може виконувати функції управління	В. М. Анисимов, О. В. Арзамасова, В. Д. Бакуменко, А. Е. Іларіонов, В. Ф. Ковалевський, А. М. Міхненко, Е. В. Охотський, І. Г. Панін, Ю. П. Сурмін, А. А. Чухно та ін.
Кадровий потенціал	Початок XXI ст.	Людина – сукупність кваліфікаційних здібностей і можливостей; рівень свідомості, соціальної зрілості працівників, які використовуються в трудовій діяльності	Оцінювання потенційних можливостей штатних кваліфікованих працівників щодо досягнення поставлених завдань, отримання необхідних результатів, виконання функції управління	Л. В. Балабанова, В. В. Безмертна, О. І. Грибіденко, Н. В. Краснокутська, В. І. Кулійчук, Є. В. Лапіна, С. М. Саміленко, В. Н. Слиньков та ін.

Так, К. С. Судакова зазначає, що робоча сила завжди пов'язана з певним місцем її застосування: конкретною галуззю господарства, об'єднанням, підприємством, робочим місцем, а в категорії «трудовий потенціал» відображуються не тільки вже задіяні у виробництві матеріальних і духовних благ здатності до праці, а й ще не реалізовані можливості людини, які спроможні збагатити відтворювальний процес у перспективі, у зв'язку з чим робоча сила може бути прирівняна до реалізованої частини трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу пов'язаний з розвитком здатностей та визначенням ставлення до праці [170].

Необхідність оцінки чисельності населення в трудовому віці, визначення його структури у 20-х р. ХХ ст. зумовило виникнення такого поняття, як «трудові ресурси», відповідно до якого людина розглядалася як пасивний об'єкт зовнішнього управління. Трудові ресурси є формою прояву можливостей, здібностей і носіями трудового потенціалу. Це підтверджується і трактуваннями поняття «трудові ресурси» вченими-економістами М. Г. Акуловим, О. І. Дідченком, А. В. Довганюком, В. М. Рубаном, М. В. Пустовітом та ін.

У роботі М. Г. Акулова «трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіє фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги» [74]. Дослідники О. І. Дідченко, А. В. Довганюк дають таке визначення: «трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними та культурноосвітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства (організації)» [68]. В. М. Рубан, М. В. Пустовіт [157] мають схожу думку: «трудові ресурси – працездатна частина населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага та надавати послуги» [165, с. 338-339].

Слід зазначити, що трудові ресурси є основою у формуванні трудового потенціалу, його частиною, носіями якої є люди, особистісний трудовий

потенціал яких за своїми якісними характеристиками має такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості. Кількість трудових ресурсів без урахування наявного промислового потенціалу та можливостей його перетворення не дозволяє змінити якість трудового потенціалу.

У межах наступного напрямку досліджень поняття трудового потенціалу пов'язують з категорією «людські ресурси». У цій концепції людина є найбільш цінним і непоновлюваним ресурсом, що являє собою сукупність трьох компонентів: трудова функція, залученість до системи соціальних зв'язків і володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дозволяють найпродуктивніше використовувати всі інші наявні в організації виробничі ресурси [170, с. 13; 98].

На думку О. О. Левицької, людські ресурси слід розуміти «як сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому» [111]. Н. В. Починок вважає, що на макрорівні «людські ресурси підприємства, як економічна категорія, є складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, у формування і розвиток яких здійснюються інвестиції з метою отримання майбутніх економічних вигод; людські ресурси є особливим активом підприємства» [145]. Є думка дослідників [157], які вважають: «людські ресурси – це частина населення з певними професійними вміннями та знаннями, що слугує фактором економічного розвитку». Проте зазначимо, що такий підхід не повністю розкриває сутність цього поняття, зокрема це стосується результатів трудової діяльності [165].

Слід зазначити, що порівняно з трудовим потенціалом категорія «людські ресурси» має більш прикладний характер як спосіб обґрунтування ролі й місця людини у виробничій діяльності і ставлення до неї не тільки як до

«одухотвореного» фактора виробництва, а й як до особистості з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, підприємливістю тощо [170, с. 13].

Виконані дослідження визначень поняття «людський ресурс» дозволили зробити висновок, що воно має декілька рівнів визначення. Макроекономічний рівень людських ресурсів формується на основі визначення трудового потенціалу.

У міжнародній практиці останнім часом людські ресурси характеризуються поняттям «людський капітал», під яким розуміють сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навиків, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власника [19, с. 9, 20].

Як зазначає Т. І. Овчиннікова [132; 170, с.13], значна частина науковців поняття «трудоий потенціал» пов'язують з такою категорією, як «людський фактор». Відповідно до такого підходу людина стає головною рушійною силою виробництва, засобом підвищення його ефективності. З одного боку, людський фактор є визначальним у всіх сферах життєдіяльності суспільства, включаючи сферу праці, з іншого – якість праці людини залежить від змісту і рівня її трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу призводить до зміни обсягу участі людини в процесі трудової діяльності, впливаючи на його активність [132; 170 с.13]. Звідси випливає, що базисною основою трудового потенціалу є людський фактор.

Вперше поняття «трудоий потенціал» вчені-економісти стали використовувати в 70-х рр. ХХ ст. Його цільове призначення полягало в оцінці наявних ресурсів і потенційних можливостей людини (групи, населення в цілому) досягати певних результатів і забезпечувати функціонування економічних систем різних рівнів. Людину розглядають як форму особистого,

чи людського, фактора виробництва, що характеризується своїми можливостями, які визначають межі її участі в трудовій діяльності.

Дослідження поняття «трудовий потенціал» дозволило визначити шість основних підходів до його трактування (дод. А, табл. А.1). Перший підхід полягає у визначенні трудового потенціалу як можливостей, фізіологічних властивостей людини забезпечувати процес праці. Сучасними представниками такого підходу є М. Г. Акулов, Т. М. Касіч-Пилипенко, О. І. Олесюк, І. М. Рєпін, О. С. Федонін та ін.

Другий підхід – ресурсний. Його представники (І. К. Бондарь, Н. В. Ващенко, В. К. Врублевський, М. І. Долішній, О. Онікієва, Т. М. Палій, Г. П. Сергеева, Л. В. Фролова, Л. С. Чижова) розглядають трудовий потенціал з позиції наявності трудових ресурсів у поєднанні їх з кількісними та якісними характеристиками.

До третього підходу слід віднести трактування, які розглядають трудовий потенціал як сукупність трудових ресурсів, що мають можливості, здібності та інші якісні характеристики. Представниками такого підходу є Т. В. Білорус, О. І. Дідченко, А. В. Довганюк, О. С. Федонін та ін.

Четвертий підхід базується на описі поняття трудовий потенціал через характер участі персоналу у виробничо-господарському процесі підприємства. Цього підходу дотримуються В. М. Гриньова, М. М. Матюха, М. В. Пустовіт та В. М. Рубан.

Наступний підхід розглядає трудовий потенціал з позиції використання можливостей, здібностей, якісних характеристик працівників у забезпеченні реалізації цілей діяльності підприємства. Такого підходу дотримуються Л. В. Галаз, Я. О. Зубрицька, Н. В. Кальєніна, А. В. Линенко, С. Г. Радько, А. В. Череп і Л. А. Янковська.

В. І. Щелкунова [201] трудовий потенціал розглядає з демографічної позиції та визначає його як кількість, демографічний склад, кваліфікаційний та освітній рівень персоналу.

Слід також зауважити, що трудовий потенціал розглядають на державному й регіональному рівнях, на рівні суспільства, підприємства, трудового колективу або працівника.

Поняття трудовий потенціал знайшло своє відображення і в національному законодавстві. Так, відповідно до Указу Президента «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» та положень проєкту Указу Президента України «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2025 року» трудовий потенціал визначено як «сукупну чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність» [179]. Таке визначення трудового потенціалу прирівнює потенціал до трудових ресурсів, що, на нашу думку, є некоректним.

Незважаючи на велику увагу до поняття «трудовий потенціал», наявність багатьох підходів, виникає необхідність удосконалення змісту поняття на основі врахування сучасних особливостей функціонування економічних систем, місця та ролі людського фактора у виробничому процесі та забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

Слід також враховувати, що трудовий потенціал людини характеризується сукупністю її властивостей відносно праці. Однак він має певні межі, які визначаються розумовими та фізичними здібностями людини, моральними, інтелектуальними якостями та іншими особистими характеристиками [202].

Наступним близьким до поняття «трудовий потенціал» є «людський потенціал». Економічний підхід передбачає принцип максимізуючої поведінки індивідів. Між економічним зростанням і розвитком людини існує довгостроковий взаємозв'язок. Так, розвиток людини – це кінцева мета, а економічне зростання є засобом досягнення цієї мети. Критерієм розвитку є не

надлишок товарів і послуг, а ступінь збагачення матеріального й духовного життя людини [73].

Людський потенціал розглядається як узагальнюючий показник рівня соціального прогресу суспільства, у той час як трудовий потенціал характеризує передусім окремого працівника або виробничу одиницю: організацію, галузь, державу. Трудовий потенціал (який використовується виключно в російській економічній науці) характеризує певний вид діяльності, яка реалізується людиною, а людський потенціал – сукупні можливості людини [170, с.13].

За А. І. Кокарєвим, людський потенціал за своїм змістом – більш об'ємна категорія, ніж трудовий потенціал. Він складається з вроджених здібностей і набутих людиною знань, навичок, ціннісних орієнтацій, мотивів поведінки тощо, зокрема й таких, що використовуються в трудовому процесі. Розгляд трудового потенціалу як нереалізованих здібностей, вкладення в які дозволяє збільшити їх вартість, робить очевидним взаємозв'язок понять «трудовий потенціал» і «людський капітал». Оскільки людський капітал – це сукупність накопичених і сформованих за рахунок інвестицій запасу здоров'я, здібностей, мотивації, знань, умінь і навичок, які ведуть до зростання кваліфікаційного рівня працівника, використовуються в процесі праці й сприяють підвищенню його якості та продуктивності праці, а також доходів, то це поняття відбиває реалізовані можливості людини в процесі трудової діяльності [99, с. 295; 170, с.15].

Підсумовуючи, слід зауважити, що людський потенціал є ширшим поняттям, ніж трудовий потенціал, оскільки включає не лише можливості людини, пов'язані з трудовою діяльністю, тож його доцільно розглядати на макрорівні. У свою чергу трудовий потенціал є складовою частиною людського потенціалу.

Категорією, близькою до трудового та людського потенціалу, є «кадровий потенціал». Так, Т. В. Білорус зазначає, що людський капітал є

більш прийнятним для характеристики людських ресурсів на макрорівні. Що стосується рівня підприємства, то краще замінити його на кадровий потенціал [19].

Основою категорійного апарату кадрового потенціалу є поняття «кадри».

В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична й соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що перебувають у постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. В основному це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, у якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як до виробничої сфери, так і до системи управління, роботи громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних, інших установ. Прийнято також виділяти кадри в більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління або сприяє їх здійсненню [204, с.102-104; 75, с. 305]. А. Є. Ілларіонов виділяє кілька основних концепцій і уявлень про кадри [87]:

1. Кадри – це трудові ресурси. Замість людини тут розглядається лише одна її функція – праця, жива робоча сила, яка вимірюється робочим часом і зарплатою.

2. Кадри – персонал. Людина розглядається через формальну роль – посаду. Ця концепція знайшла відображення в теоріях раціональної бюрократії, управління, у теорії організації, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Кадри – непоновлюваний ресурс. Людина розглядається вже не як посада (елемент структури), а як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин і стану працівника. Ця концепція набула поширення в перші роки перебудови у вигляді вимог «активізації людського фактора».

4. Кадри – умова існування організацій. Людина – головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як «ресурс». За цією концепцією, стратегія і структура організації будуються виходячи з бажань і здібностей людини.

5. Кадри – соціальна сутність організацій, їх уособлення. Кадри військових уособлюють собою війська, кадри педагогів – навчальні заклади тощо. Тут поняття кадри визначається як частина персоналу, кістяк організації і виконує основні функції цієї організації [87].

На думку О. В. Арзамасової [12], необхідно виділити ще один підхід, який характеризує кадри в умовах нової економіки як можливість застосовувати нові знання й технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію. Водночас праця для людини є творчим процесом, вона стає її внутрішньою потребою. Тобто кадри розглядаються як внутрішня властивість нової економіки. Прихильником цього підходу є академік А. А. Чухно [193, с.384].

Таким чином, під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. Це поняття включає не тільки самі кадри, але й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей [12].

О. П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні й дає таке визначення: це складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції [72].

Визначення «кадрового потенціалу» можна систематизувати за такими підходами (дод. А, табл. А.2):

– ресурсний, відповідно до якого кадровий потенціал характеризується як ресурси праці. Цього підходу дотримуються В. Н. Слинько, С. М. Самійленко, В. В. Безсмертна та ін.;

– факторний, відповідно до якого кадровий потенціал є формою втілення особистого фактора виробництва. Прихильниками цього підходу є Л. В. Балабанова, О. І. Гнибіденко та ін.;

– ресурсно-факторний (інтегральний), відповідно до якого кадровий потенціал є потенціалом самої праці. Представниками підходу є Т. В. Білорус, А. П. Градов, Н. В. Краснокутська, В. І. Кулійчук, Є. В. Лапіна та ін.

Основними характеристиками трудового потенціалу, які використовуються в трудовій діяльності та є основою кадрового потенціалу є: кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівника. Тобто сутність кадрового потенціалу відображує якісну та частково кількісну характеристики трудового потенціалу працівників.

Дослідження зазначених понять і їхніх характеристик дозволили визначити співвідношення ключових понять у межах категорії «трудова потенціал» (рис. 1.2).

В основі трудового потенціалу окремої людини лежить людський потенціал, який являє собою потенційні можливості. На етапі включення людини в процес трудової діяльності вона виступає як трудові ресурси підприємства, які мають потенційні (вроджені) здібності. Поєднання вроджених здібностей і здобутих за рахунок залучення матеріальних і нематеріальних інвестицій у трудові ресурси нових знань і навиків, необхідних у здійсненні трудової діяльності, формує трудовий потенціал підприємства.

Якісну та частково кількісну характеристику трудового потенціалу працівників відображає кадровий потенціал. На нашу думку, категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних, кваліфікованих елементів підприємства, у той час як трудовий потенціал враховує величину

потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих працівників.

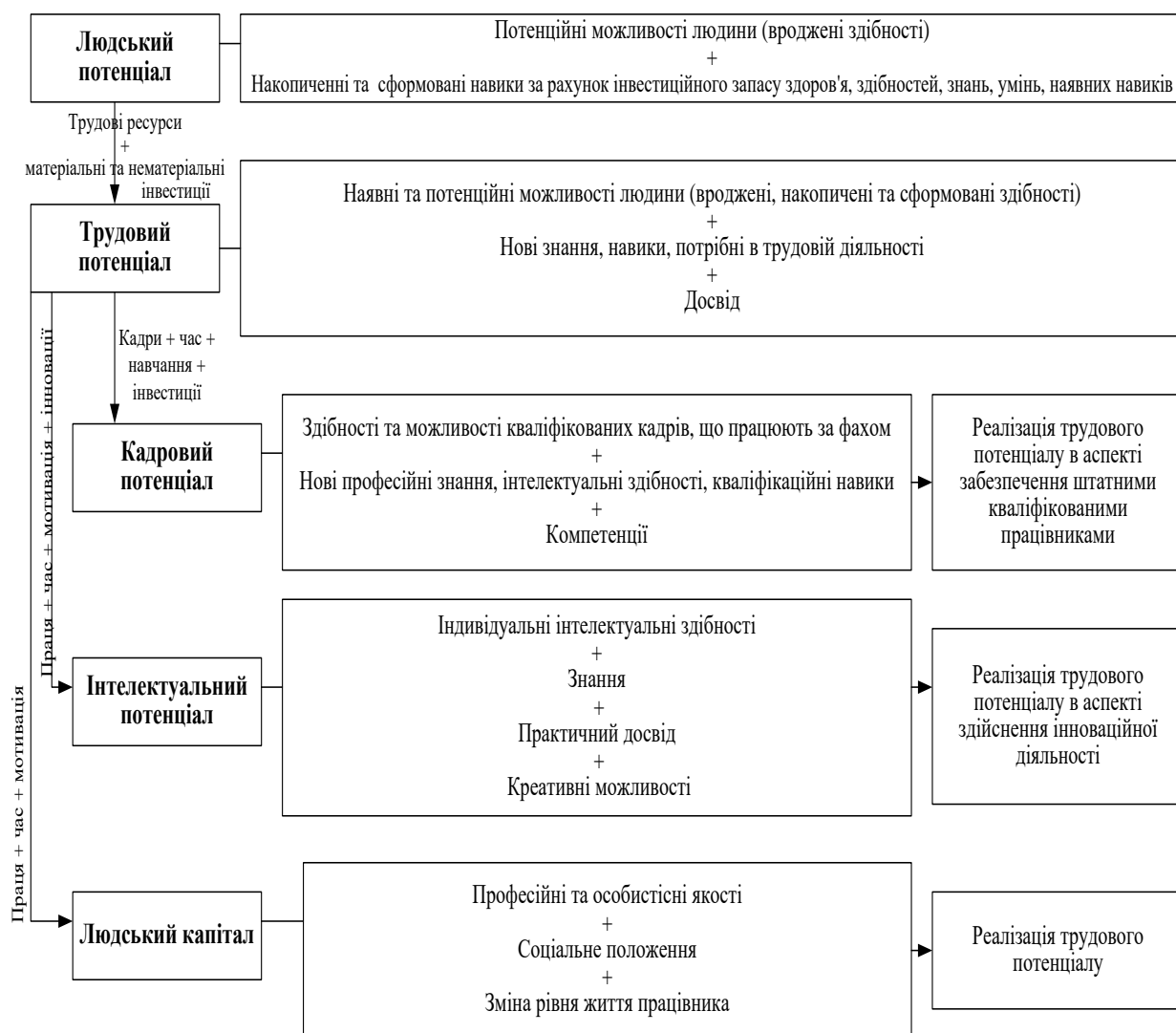


Рис. 1.2. Співвідношення понять «людський потенціал», «кадровий потенціал», «інтелектуальний потенціал» і «людський капітал» у межах категорії «трудовий потенціал» (сформовано автором [52])

Кадри під впливом часу, інвестицій і навчання здобувають професійні знання, розвивають інтелектуальні здібності, кваліфікаційні навички, компетенції, тим самим формують кадровий потенціал, який реалізує трудовий потенціал в аспекті забезпечення підприємства штатними кваліфікованими працівниками. Кадровий потенціал базується на характеристиках трудового потенціалу, таких як: кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість,

інтелектуальні та фізичні здібності працівника та ін., які можуть бути використані в процесі трудової діяльності [45].

Індивідуальні інтелектуальні здібності працівника підприємства, знання, практичний досвід, креативні можливості в умовах здійснення трудової діяльності, мотивації створюють інтелектуальний потенціал, що дозволяє забезпечити розвиток інноваційної діяльності підприємств.

Використовуючи в процесі роботи свій трудовий потенціал, працівник змінюється як з позиції рівня життя (за рахунок одержуваного доходу), соціального стану, так і в частині професійних і особистісних якостей (знань, умінь, навичок, особистих якостей). Таким чином, під впливом праці, часу й мотивації людські ресурси, реалізуючи свій людський потенціал, в частині його економічного змісту трудовий потенціал перетворюється в людський капітал [9].

Оскільки на підприємствах залізничного транспорту трудову діяльність здійснюють понад 40 % працівників низькокваліфікованих робітничих спеціальностей, стратегічний розвиток підприємств, досягнення стратегічних цілей доцільно здійснювати саме за рахунок розвитку трудового потенціалу працівників і підприємства в цілому.

Під трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту пропонуємо розуміти наявні та потенційні можливості працівників (цінності, особистісні властивості (духовно-культурні, виховні), здібності, знання, уміння, навички, компетенції), накопичені в процесі становлення особистості, нові знання, навички, досвід, отримані в результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективного використання та подальшого нарощення, які за умов інноваційно орієнтованого підходу до управління персоналом сприятимуть досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту [52].

До характерних рис трудового потенціалу підприємства слід віднести [119, с. 13-14]:

– здатність до об'єднання. Трудовий потенціал формується шляхом об'єднання зусиль індивідуумів, які працюють у певному колективі. Їх сумарний потенціал формує трудовий потенціал підприємства, який у свою чергу в межах певної галузі утворює трудовий потенціал галузі; сумарний трудовий потенціал підприємств у певному регіоні формує трудовий потенціал регіону. Сукупний трудовий потенціал усіх підприємств і регіонів утворює трудовий потенціал країни;

– накопичення – трудовий потенціал нарощується завдяки збільшенню кількості працівників, а також через підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації, активізацію інтелектуальної та інноваційної діяльності;

– безперервність розвитку – процеси формування, відтворення, розвитку, розподілу відбуваються безперервно;

– комплексність – означає багатовимірність трудового потенціалу, який не може характеризуватися лише будь-якою однією категорією, оскільки тоді він втратить свій внутрішній зміст. Тому трудовий потенціал слід розглядати як систему кількісних і якісних параметрів;

– змінність – означає, що трудовий потенціал – це мінлива та динамічна величина, під дією значної кількості факторів він трансформується через зміни своїх якісних і кількісних параметрів як у кращий, так й у гірший бік. Негативно на рівень трудового потенціалу впливають негативні демографічні процеси. Зміцненню трудового потенціалу сприяє поліпшення рівня та якості життя, підвищення рівня освіти та ін.;

– керованість – трудовий потенціал підлягає управлінню;

– синергетичність – сукупний потенціал колективу підприємства буде більший, ніж сума потенціалів кожного працівника окремо.

Н. І. Єсінова вважає, що структурні компоненти трудового потенціалу підприємства повинні характеризувати:

– психологічні можливості участі в суспільній корисній діяльності;

– можливості нормальних соціальних контактів;

– здатність до генерації нових ідей, образів, методів, понять;

- раціональність поведінки;
- наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків і видів робіт;
- пропозицію на ринку праці [78].

Р. В. Яковенко сукупність складових трудового потенціалу підприємства поділяє на дві групи – агностичні та пізнавальні компоненти [205]. До першого автор відносить творчість, інтуїцію, наявність чи відсутність підприємницьких здібностей. Другий компонент містить набуті професійні навички та здібності до раціональної праці, морально-етичні норми, фізичні характеристики тощо [206].

У дослідженнях Н. Н. Ровенської компонентна структура трудового потенціалу підприємства поділяється на внутрішні та зовнішні компоненти [153]. До внутрішніх належать статевовікові групи, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і вміння працювати в колективі, мотивація праці, система оплати праці. До зовнішніх – попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави тощо [153].

А. В. Линенко і О. Л. Шевченко розглядають структуру трудового потенціалу підприємства за такими критеріями [112]:

1. За рівнем агрегованості оцінювання:
 - трудовий потенціал працівника;
 - груповий трудовий потенціал;
 - трудовий потенціал підприємства.
2. За спектром охоплення можливостей:
 - індивідуальний трудовий потенціал;
 - колективний трудовий потенціал.
3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:
 - потенціал технологічного персоналу;

- управлінський потенціал.

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

- структурно-формульальний трудовий потенціал;
- підприємницький трудовий потенціал;
- продуктивний трудовий потенціал.

Такі компонентні складові трудового потенціалу підприємства, як здоров'я, моральність, творчий потенціал (активність), організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу, пропонує Б. М. Генкин [31].

Н. І. Верхоглядова та М. І. Русінко пропонують компонентну структуру трудового потенціалу підприємства визначати такими складовими [24]:

- освіта, здобута працівником. У цілому можна виділити два види підготовки працівника – загальна і специфічна. У зв'язку з цим можна виокремити групи працівників за загальною підготовкою (рівнем здобутої освіти) і за видами додаткової підготовки (специфічний людський капітал);

- кваліфікація, яку мають працівники. На відміну від освіти, яка характеризує потенційні можливості працівників, кваліфікація дозволяє оцінити придатність працівника до роботи певної складності. Освіта та кваліфікація утворюють професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства;

- управлінський потенціал. Від якості та ефективності системи управління залежить розвиток трудового потенціалу. Слід зазначити, що трудовий потенціал управлінського персоналу входить до структури трудового потенціалу підприємства;

- особовий потенціал. До цього блоку входять ті можливості, які є у працівника як в особі: інноваційний потенціал (здатність працівника приймати нестандартні рішення), адаптаційно-приспосовний потенціал (здатність швидко входити в нову посаду, освоювати нову роботу) тощо;

- організаційний потенціал. Визначає можливості поєднання факторів виробництва й можливі вигоди від кожного із поєднань, тобто визначає як

організаційну структуру в цілому, так і організацію праці на кожному робочому місці.

Ю.Ю. Пархоменко виділяє такі компоненти структури трудового потенціалу [137]:

- індивідуальна (склад розуму, інтелектуальний рівень);
- психофізична:
 - 1) кваліфікація (відмінність за розрядом, категорією, рангом тощо);
 - 2) рівень освіти (без освіти, незакінчена, закінчена початкова, середня, вища освіта);
 - 3) стать (для галузей, де обмежено використання жіночої праці, наприклад підземні роботи у вугільній промисловості, і для планування розміру додаткової заробітної плати);
 - 4) вік (для галузей, де потрібні великі фізичні, емоціональні або інтелектуальні навантаження, і для планування процесу відновлення трудових ресурсів підприємства);
 - 5) досвід (стаж загалом і за конкретними галузями, масштабами діяльності, обов'язками).

А. Ц. Масловська, А. М. Пивовар зазначають, що трудовий потенціал складається з багатьох компонентів: освіта; досвід, навички, вміння; здоров'я та фізичні дані, працездатність; моральність, мотивованість і уміння працювати в колективі; творчі здібності та інтелектуальний рівень; активність; організованість; професіоналізм; ресурси робочого часу тощо, а його рівень залежить насамперед від демографічних, соціально-економічних, професійно-кваліфікаційних факторів, які формують певну структуру трудового потенціалу підприємства (рис. 1.3), яка складається з рівноправних компонентів [119].

У процесі дослідження встановлено, що більшість авторів виділяють чотири складові трудового потенціалу підприємства [119]:

- кадрову (кваліфікаційний потенціал (професійні знання, навички, вміння, досвід, які зумовлюють професійну компетентність і виконання посадових обов'язків) і пізнавальні здібності (інтелект, здатність людини

навчатися, опановувати нові знання, проявляти зацікавленість у їх постійному оновленні));

– професійну (набір робочих місць, система вимог до трудового потенціалу; поява нових професій і зникнення старих під впливом науково-технічного прогресу; ускладнення функціонального змісту трудових операцій і підвищення вимог до виконання певних видів робіт, обов'язків, функцій);

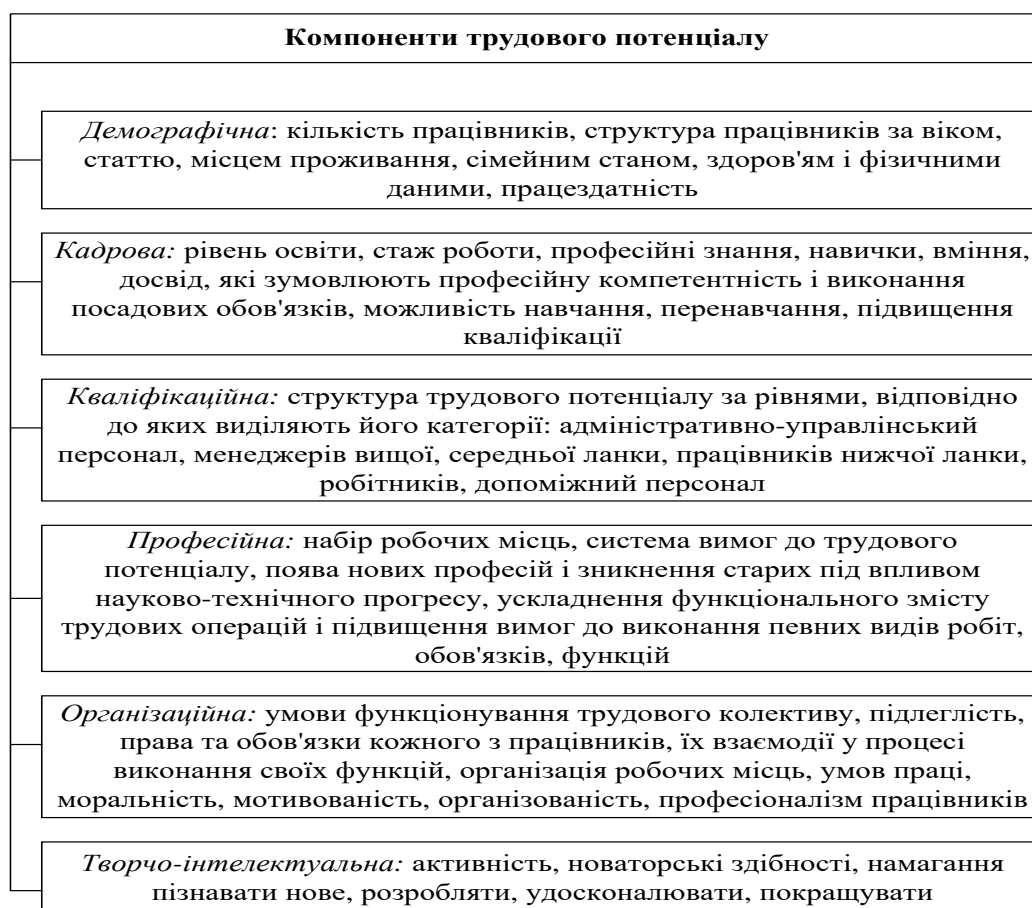


Рис. 1.3. Структура трудового потенціалу підприємства [119]

– кваліфікаційну (структура трудового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланок, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал);

– організаційну (умови функціонування трудового колективу, підлеглість, права та обов'язки кожного з працівників, їх взаємодії у процесі виконання своїх функцій).

Слід також зазначити, що трудовий потенціал підприємства формується на основі трудового потенціалу його працівників і факторів, які мають індивідуальний та організаційний характер. До індивідуальних факторів належать такі, що залежать від особистості працівника, його дій і переконань, вони можуть бути як загальними для групи працівників, так і мати індивідуальні особливості. У свою чергу організаційні фактори залежать від організаційних процесів підприємства і дій суб'єктів управління. Вони також можуть бути як єдиними з позиції наукової методології і схожості практичної реалізації в різних організаціях, так і мати особливості, характерні для конкретних організацій, галузей і т. д. [119].

Структуру та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 1.4.

Трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту формується під впливом двох компонентів (особистісного, який визначає трудовий потенціал працівника, й організаційного) та внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними. Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дії системи управління.

При формуванні та розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід враховувати специфіку їх функціонування, наявність фахівців, які мають цілодобовий режим роботи й важкі умови праці. Тому, на нашу думку, до складових трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно віднести психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально-демографічну складові.

Психофізіологічна складова трудового потенціалу підприємства характеризується станом здоров'я працівників, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи та її стійкістю. До організаційних факторів, які формують дану складову потенціалу, слід віднести організацію праці на

підприємстві, інтенсивність, тривалість, складність праці, умови праці та відпочинку.

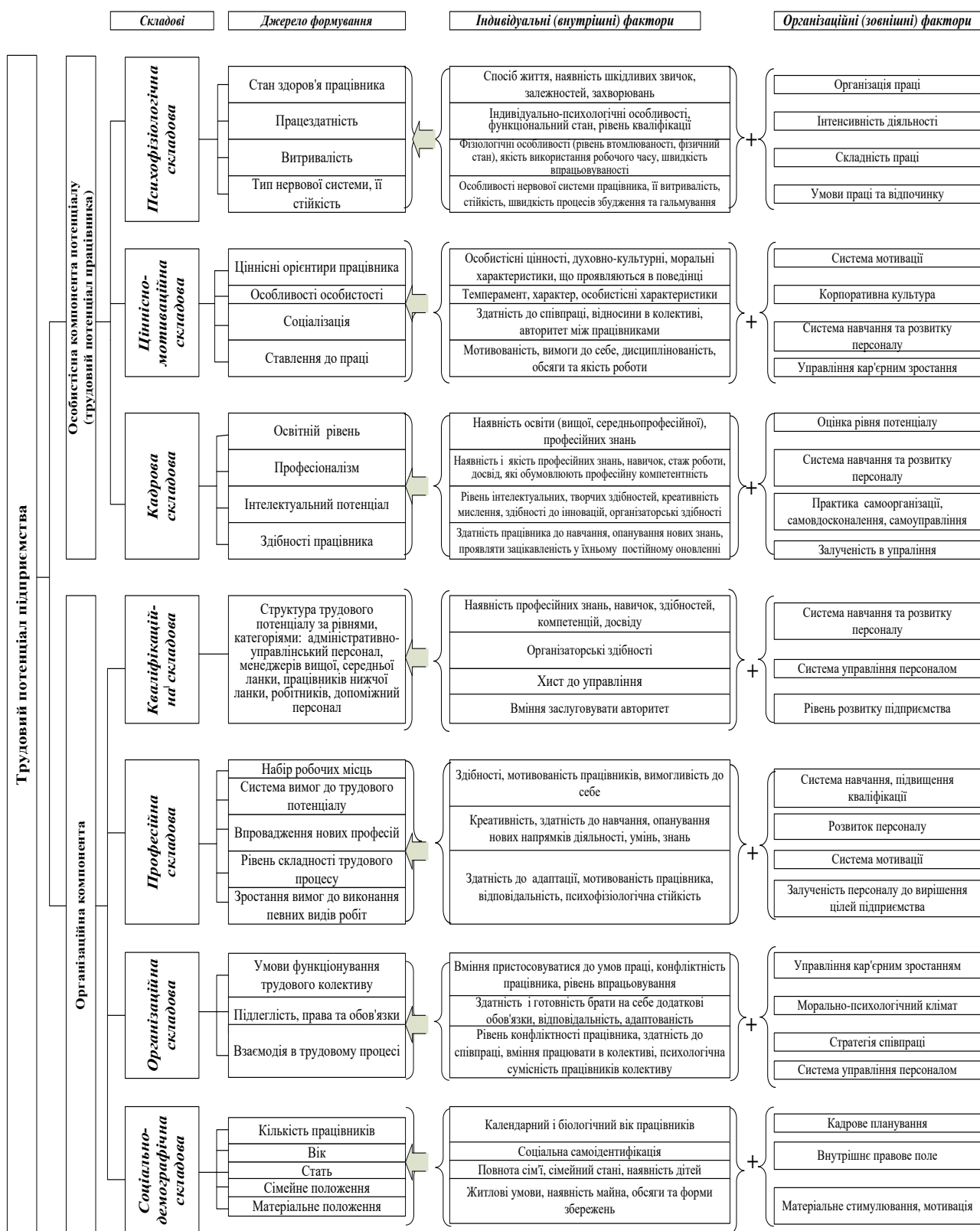


Рис. 1.4. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (сформовано автором) [51]

Однією з найважливіших складових трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, особливо на етапі його формування, є ціннісно-мотиваційна складова, яка включає ціннісні орієнтири працівника (особистісні цінності, духовно-культурні, моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника), особливості особистості (темперамент, характер, особистісні характеристики), соціалізацію (здатність до співпраці, відносини в колективі, авторитет між працівниками), ставлення до праці (умотивованість, вимоги до себе, дисциплінованість, обсяги та якість роботи). Основними організаційними факторами, які сприятимуть розвитку цієї складової, є корпоративна культура, навчання, розвиток працівників, управління кар'єрою, системи мотивації та стимулювання [52].

Кадрова складова визначається рівнем освіти працівників, їхнім професіоналізмом, інтелектом і здібностями. Основними факторами, які впливають на вказану складову трудового потенціалу, є наявність вищої, середньопрофесійної освіти, якісних професійних знань, стаж роботи, досвід, які формують компетенції працівників, а також рівень інтелектуальних здібностей, креативність мислення, здібності до навчання, розроблення інновацій, система навчання та розвитку персоналу, залученість персоналу до вирішення завдань підприємства.

Кваліфікаційна складова характеризується структурою трудового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланки, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал.

Професійна складова визначається набором робочих місць, системою вимог до потенціалу, впровадженням нових професій, рівнем складності трудового процесу, зростанням вимог до виконання певних робіт. Основними внутрішніми факторами, які впливають на рівень цієї складової, є здібності працівників, їх мотивованість, вимогливість до себе, креативність, здатність до навчання, опанування нових напрямків діяльності, умінь, знань, здатність до адаптації, відповідальність, психофізіологічна стійкість.

Організаційна складова включає умови функціонування трудового колективу, підлеглисть, взаємодію працівників у трудовому процесі. Слід зазначити, що, крім здатності працівника працювати в колективі, рівня конфліктності, на цю складову впливають такі фактори, як морально-психологічний клімат, стратегія співпраці, система управління кар'єрним зростанням.

Соціально-демографічна складова характеризується кількістю працівників, їх структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним положенням.

Слід наголосити, що виділення певних складових трудового потенціалу пріоритетними є недоцільним, адже в умовах забезпечення стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту зростання професійних якостей працівників, забезпечення цих підприємств професійно підготовленими працівниками масових професій, спеціалістами та керівниками, орієнтованими на тривалі трудові відносини й розвиток професійної кар'єри на підприємствах залізничного транспорту, розвиток компетенцій працівників, створення корпоративних систем управління персоналом, орієнтованих на мотивовану та ефективну працю працівників, потребує застосування комплексного підходу щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту [52].

Використання нових технологій, виникнення нових і модернізація старих спеціальностей, швидке старіння набутих знань, необхідність адаптації підприємств залізничного транспорту до постійно мінливих умов функціонування, адаптації співробітників, розвиток і впровадження інновацій, організаційні зміни, висока конкуренція зумовлюють необхідність розвитку трудового потенціалу підприємства.

Розвиток трудового потенціалу для підприємств залізничного транспорту є вирішальним фактором забезпечення їх стратегічного розвитку, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість

продукції, наданих послуг, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, створення інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву й прихильністю до цілей виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури [52].

1.2. Зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу на підприємствах залізничного транспорту

Трудовий потенціал підприємства як об'єкт управління та розвитку вимагає визначення концепцій, створення механізму та методики визначення характеру впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на процес його формування та розвитку. Під розвитком трудового потенціалу підприємства слід розуміти процес формування, розподілу та використання трудового потенціалу, спрямований на досягнення мети діяльності підприємства. Результатом такого процесу є якісна зміна й удосконалення елементів структури трудового потенціалу.

Дослідження зарубіжного досвіду щодо розвитку трудового потенціалу підприємства зводиться до вивчення концепцій формування та використання трудового потенціалу підприємства, концепцій управління персоналом або формування кадрової стратегії.

Формування трудового потенціалу передбачає підготовку й перепідготовку кадрів. У країнах з розвинутою ринковою економікою держава створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави й підприємства. При цьому всі витрати на підготовку та перепідготовку кадрів

лягають на державу. Цей механізм передбачає стимулювання з боку держави освітньої активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумуляцію й перерозподіл засобів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави й підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування й забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури [81].

Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи насамперед стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, за наймання та навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств [81].

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання. У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1 % фонду заробітної плати [209].

У США кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими

органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам). Необхідність постійної перепідготовки персоналу практично в усіх країнах з ринковою економікою вимагає створення системи спеціальних підрозділів фірм – це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо [209].

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються академічні курси; приватні центри; невеликі фірми, які проводять тренінги й здійснюють консультування; спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при ЗВО. Японські фірми витрачають на навчання з розрахунку на одного зайнятого в 3–4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у фірмах є концепція «гнучкого працівника», мета якої – відбір і підготовка працівника не за однією, а за 2–3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації впродовж всього життя [209].

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації є найбільш розвиненим і найбільш популярним методом розвитку трудового потенціалу, його мотивації, а також зменшення рівня плинності кадрів. Форми навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації розробляються виходячи з усіх тих потреб і планів, які підприємство ставить перед собою. Можна виділити найпоширеніші методи, що застосовуються в зарубіжних компаніях:

- організація постійного навчання за спеціалізованими програмами підприємства – метод, поширений серед великих транснаціональних компаній. В ІВМ, наприклад, на підвищення кваліфікації відводиться 5 % робочого часу;

- навчання на робочому місці в процесі роботи – робота учня працівника разом з досвідченим співробітником компанії для освоєння специфіки виробничого процесу на підприємстві;

- навчання в навчальних центрах – у такому випадку компанії направляють своїх співробітників у спеціалізовані навчальні заклади для підготовки за різними програмами (МВА) або для освоєння спеціальних

технологій, що використовуються тільки в цій організації (наприклад «Тойота») [37].

Оплата і заохочення праці. На зарубіжних підприємствах здебільшого запроваджено погодинну оплату праці працівників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х рр. ХХ ст. проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи заохочення працівників становили (у відсотках): у Бельгії — 92,6; Німеччині — 86,7; Італії— 88,4; Нідерландах — 94,8; Франції — 93,5. Досить поширені оригінальні системи преміювання, зокрема в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи преміювання, названі за прізвищами їхніх авторів, – системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1: 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і працівниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований строк (1–2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Зарубіжний досвід свідчить про формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи, застосування прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень, вища оплата розумової праці, суттєва індивідуалізація заробітної плати. Під час управління трудовим потенціалом скрізь використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. Кожна галузь економіки, зазвичай, формує власні тарифні

мережі, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовують 20-розрядну тарифну мережу, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» – 23-розрядну; у Німеччині на підприємствах хімічної промисловості використовують 13 тарифних розрядів. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці [91].

У багатьох зарубіжних країнах поширені цілком оригінальні системи преміювання. У різних системах оплати праці їх розмір коливається від 5 до 500 % і більше від розміру зарплатні. У США, Великобританії, Франції, Німеччині, Нідерландах, Італії та інших країнах широко застосовують системи «додаткового доходу», призначення яких – стимулювати додатковою грошовою винагородою понадбазової заробітної платні збільшення внесків працівників у досягнення основних цілей організації [70, 133]. Завдяки додатковій винагороді працівники працюють ефективніше.

У зарубіжних фірмах також широко застосовують такі форми стимулювання персоналу, як участь у прибутках або в акціонерному капіталі підприємства, призначення яких – створити в працівника почуття прихильності до досягнення організаційних цілей підприємства. Також застосовують системи матеріального заохочення, які базуються на теорії бонусів, яка передбачає пряму лінійну залежність заохочення від результату праці (бонуси зазвичай становлять від третини до 75–100% заробітку працівника). Наприклад, у американських компаніях поширена практика розподілу матеріальної винагороди навпіл: на базову заробітну платню й доплати у вигляді бонусів, «участі в прибутках», додаткові виплати та ін. Визначаючи базову заробітну плату, аналізують ринок праці, причому не середньостатистичний у країні загалом, а головних конкурентів. Виплати через «участь у прибутках» – це не разові бонуси, а доплата понад норму. Ще одним видом мотивації праці в США є, наприклад, субсидійовані підприємством «кафетерії», позички зі зниженою

відсотковою ставкою на навчання в коледжі дітей співробітників, надання оплачуваних юридичних послуг, програми фізичного оздоровлення, оплачувані творчі відпустки після відпрацювання певної кількості років у цій організації [91].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток звичайних працівників: у Німеччині — на 20 %; Італії і Данії — на 22 %; Люксембурзі — на 44 %; Франції і Бельгії — на 61 %. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату працівників [70, 133].

У всіх країнах з розвиненою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, у США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80 % компаній, а робітників — приблизно 50 %. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у працівників [70, 133].

Залученість працівників до вирішення завдань підприємства. В американських фірмах застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління: 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого самого підрозділу; 2) створення

робітничих рад або спільних комітетів працівників і менеджерів; 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; 4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Зокрема, майже 25 % американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради працівників чи спільні комітети працівників та адміністрації.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «працівника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з працівників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити й пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном є перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, насамперед слід назвати так звані гуртки якості, які по суті є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково 90 % найбільших фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 млн працівників.

Отже, для того щоб створити дійову систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління та розвитку персоналу, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Дуже важливо використовувати досвід близьких до нас країн, саме таким прикладом може стати ВАТ «РЖД»: підприємство за останні декілька років зробило значний крок вперед не тільки в оптимізації роботи залізниці, але й приділило увагу людському фактору.

Економічні особливості реалізації структурної реформи залізничного транспорту зумовили специфіку управління персоналом. Ключовий принцип полягає в тому, що об'єктом будь-якого управлінського впливу є передусім люди, а не техніка, у зв'язку з цим робота соціально-кадрового блоку в процесі реформування була зосереджена на розбудові нових підходів у галузі управління персоналом як головного ресурсу підприємства. Стратегічним завданням ВАТ «РЖД» на найближчі роки має стати професійний та особистий розвиток персоналу. Наступне важливе завдання соціально-кадрового блоку – забезпечення структурних перетворень, які сьогодні відбуваються в компанії.

Розроблення корпоративних компетенцій, які покликані стати фундаментом для впровадження нових принципів формування кадрового резерву, по суті є єдиною системою координат, у рамках якої вибудовується єдиний технологічний процес, що включає оцінку (вхідну/вихідну) і навчання керівника з подальшим прийняттям рішення про зарахування до кадрового резерву та визначенням оптимальних форм подальшого розвитку. Ключову роль у реалізації цього підходу відіграє Корпоративний університет ВАТ «РЖД», який є базовим елементом, що формується в холдингу системи бізнес-освіти.

У холдингу впроваджена єдина Концепція оплати праці працівників, що дозволило ліквідувати внутрішню конкуренцію за трудові ресурси. З метою встановлення єдиних підходів до преміювання працівників введено єдину Корпоративну систему преміювання (за основні результати роботи). Система

базується на єдиній трирівневій оцінці діяльності всіх працівників залежно від стану безпеки руху поїздів і охорони праці, виконання індивідуальних показників і показників роботи структурного підрозділу в цілому. Проте ще залишаються зони для подальшого вдосконалення цієї системи.

Основними напрямками економічного стимулювання працівників ВАТ «РЖД» в новій системі мотивації персоналу є:

- поліпшення використання рухомого складу, підвищення рівня безпеки поїздів, прискорення доставки вантажів, виконання економічно обґрунтованих норм і нормативів, прискорення оборотності оборотних коштів, скорочення, виявлення та реалізація зайвих запасів товарно-матеріальних цінностей, впровадження наукової організації праці;

- вдосконалення технології виробництва, впровадження нової техніки, підвищення якості експлуатаційної роботи й ремонтної продукції, освоєння нових ринків і випуск нових видів продукції і послуг;

- підвищення прибутковості й скорочення експлуатаційних витрат філій ВАТ «РЖД», збільшення фінансового результату – прибутку в цілому.

Для економічного результату необхідно стимулювати працівників:

- на економію експлуатаційних витрат порівняно з правом, плановим бюджетом витрат (за виключенням амортизації),

- економію матеріальних витрат порівняно з нормами – економію витрат за рахунок поліпшення показників використання рухомого складу;

- збільшення масштабів виробництва за основними та іншими видами діяльності, що призводить до приросту прибутку ВАТ «РЖД», частина якого (від іншої реалізації) повинна включатися в засоби мотивації тих структурних підрозділів, які забезпечують отримання цього прибутку за умови виконання основного плану [173].

Основними заходами у сфері розвитку трудового потенціалу є [23]:

- забезпечення залізничного транспорту (на всіх рівнях) професійно підготовленими працівниками масових професій, спеціалістами та керівниками,

орієнтованими на тривалі трудові відносини й розвиток професійної кар'єри на залізничному транспорті;

– підготовка фахівців широкого профілю та розвиток у персоналу залізничного транспорту високого рівня компетенції для роботи в умовах єдиної транспортної системи, активної взаємодії видів транспорту, логістичних комплексів і єдиних технологічних ланцюжків, високих стандартів якості;

– сприяння створенню корпоративних систем управління персоналом, орієнтованих на мотивовану й ефективну працю працівників, підвищення його якості, продуктивності, активну участь у технічній модернізації та інноваційному розвитку залізничного транспорту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що спільними позитивними ознаками систем управління персоналом у різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формування команди.

2. Реалізація децентралізованої кадрової функції на лінійному рівні управління.

3. Підтримка лінійного менеджменту спеціалістами з персоналу.

4. Повна інтеграція планування людських ресурсів в корпоративне планування.

5. Наявність мети – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів зі стратегією і цілями компанії.

6. Наявність цільної корпоративної культури й балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем.

Крім того, зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом. З огляду на це, на нашу думку, можна застосовувати чотири форми залучення персоналу до управління: участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху; створення робітничих рад або спільних комітетів менеджерів і працівників; впровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

1.3. Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання

В умовах реформування галузі для підприємств залізничного транспорту важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду в розвитку трудового потенціалу. За останні десятиріччя в країнах Західної Європи, США, Японії управління та розвиток трудового потенціалу зазнали радикальних змін. З'явився новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки. Людський фактор стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо [209]. У таких умовах виникає необхідність формування нового інноваційно орієнтованого підходу щодо розвитку трудового потенціалу підприємства, ефективність якого буде зумовлена переважно не кількістю, а якістю трудового потенціалу та його своєчасним розвитком.

Питанням розроблення концепцій управління, механізмів формування та розвитку трудового потенціалу підприємства присвячено роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Т. В. Білорус, З. С. Каїра, В. В. Компанієць, Л. І. Лукичев, А. Г. Миронова, Л. І. Поддергіна, Г. А. Соловкова, К. С. Судакова, І. В. Токмакова та ін. Однак сучасні умови функціонування, загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг, структурні зміни в залізничній галузі зумовлюють необхідність забезпечення формування трудового потенціалу відповідно до стратегічних вимог підприємств залізничного транспорту і безперервного його розвитку. Це дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств цієї галузі.

Формування й розвиток трудового потенціалу є важливими етапами в управлінні трудовим потенціалом. Формування дозволяє надати трудовому

потенціалу підприємства базових характеристик, а розвиток передбачає зміну з метою його удосконалення.

Формування трудового потенціалу – це процес створення необхідного трудового потенціалу для досягнення організаційних цілей за допомогою різних методів наймання, відбору або вивільнення персоналу на підставі планування персоналу відповідно до стратегічних цілей розвитку організації. Фактично формування трудового потенціалу – це кількісне і якісне його становлення. Воно не закінчується на якомусь конкретному етапі [148], є неперервним процесом, який реалізується в період функціонування і прояву здібностей працівників підприємства. Робоча сила людини не просто споживається, а й безпосередньо відтворюється й розвивається шляхом вдосконалення інтелектуальних і професійних знань, формуються необхідні навички й досвід – це є безперервним процесом [100].

Окремими фазами процесу відтворення трудового потенціалу є розподіл і перерозподіл трудового потенціалу за сферами прикладання праці. На цій стадії вирішуються такі завдання: соціально-демографічний і професійно-кваліфікаційний розподіл; розподіл трудового потенціалу за сферами матеріального й нематеріального виробництва, а також на підприємствах різних форм власності; розподіл по робочих місцях на підприємствах, в організації тощо [100].

Наступним етапом у відтворенні трудового потенціалу є обмін. Особливість цієї фази полягає в тому, що трудовий потенціал – особливий, що має важливе положення, ресурс. Попит на нього зазвичай формується на рівні окремого підприємства, а пропозиція – на рівні самої галузі, всієї промисловості або суспільства загалом [175]. Попит на трудовий потенціал відрізняється від попиту на товари й послуги, вироблені за допомогою трудового потенціалу, і визначається величиною граничного продукту в грошовому сумарному вираженні [100].

Завершальною фазою у процесі відтворення трудового потенціалу є використання трудового потенціалу. Саме тут реалізується процес втілення накопичених здібностей, можливостей і потенціалу працівника або всього колективу в кінцевий результат на підприємстві [100].

Підвищення якості формування та розподілу тісно пов'язано з використанням трудового потенціалу. Таким чином, критерієм ефективності формування та розподілу трудового потенціалу є ступінь його використання. Водночас використання трудового потенціалу впливає на розподіл і формування, диктує тим самим свої вимоги, створює нові стимули для підтримки ефективності та його вдосконалення. Поняття використання трудового потенціалу проявляється в зростанні продуктивності праці в матеріальному виробництві; зростанні ефективності праці працівників непродуктивної сфери при поліпшенні якості послуг; поліпшенні структури зайнятості [141].

Дослідження показало, що метою формування трудового потенціалу персоналу є забезпечення організацій працівниками, сукупність фізичних і духовних особистісних якостей яких створить трудовий потенціал підприємства, необхідний для постійної діяльності та розвитку. До основних завдань формування трудового потенціалу підприємства слід віднести: забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій; максимальну ефективність використання робочого часу; створення умов для підвищення кваліфікації й розширення виробничого профілю персоналу [170, с. 22].

Головним завданням на етапі формування трудового потенціалу є забезпечення необхідного для продуктивного функціонування підприємства рівня якості потенціалу персоналу. Для досягнення стратегічних цілей підприємства трудовий потенціал колективу повинен відповідати вимогам і цілям діяльності підприємства.

На відміну від попереднього етапу (формування), розвиток трудового потенціалу є процесом набуття нових якостей і властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічного внутрішньоорганізаційного й зовнішнього середовища. Розвиток передбачає істотне кількісне і якісне перетворення, зміну трудового потенціалу. Він є безперервним процесом удосконалення потенціалу, який було сформовано. У результаті розвитку формується трудовий потенціал нової якості [141, 100].

Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить, у свою чергу, до поліпшення, розвитку й вдосконалення як якісних, так і кількісних характеристик всіх працівників підприємства. Метою розвитку трудового потенціалу персоналу є вдосконалення працездатності працівників підприємства за рахунок оптимізації його діяльності, яка може бути реалізована за допомогою кількісних, якісних і структурних перетворень трудового потенціалу [2, 14].

Порівняльну характеристику процесів формування та розвитку трудового потенціалу подано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика процесів формування та розвитку
трудового потенціалу [170, с. 22]**

Характеристика	Формування трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
1	2	3
Поняття	Створення необхідного трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Фактично формування трудового потенціалу - це кількісне і якісне його становлення	Набуття нових якостей і властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та підвищенню ефективності підприємства в умовах динамічного внутрішньоорганізаційного і зовнішнього середовища
Мета	Забезпечення підприємства працівниками, сукупність фізичних і духовних якостей яких створить (або доповнить наявний) трудовий потенціал підприємства, необхідний для стійкої діяльності й розвитку	Удосконалення працездатності персоналу підприємства за рахунок кількісних, якісних і структурних перетворень його трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; • відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій; • максимальна ефективність використання робочого часу; • створення умов для підвищення кваліфікації й розширення виробничого профілю персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • відповідність трудового потенціалу вимогам до нього виходячи зі стратегії розвитку підприємства; • постійне вдосконалення й безперервний розвиток трудового потенціалу персоналу; • адаптація кількості, якості та структури трудового потенціалу до внутрішньоорганізаційних і зовнішніх умов
Методи	<ul style="list-style-type: none"> • планування й маркетинг персоналу; • підбір і наймання персоналу; • розстановка кадрів; • адаптація персоналу; • навчання персоналу; • вивільнення персоналу; • управління трудовими відносинами; • мотивація і стимулювання праці; • забезпечення соціальних гарантій і соціального розвитку; • управління умовами праці; • формування корпоративної культури; • правове забезпечення; • інформаційне забезпечення системи управління персоналом; • аналіз ефективності процесу формування трудового потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка трудового потенціалу; • навчання та розвиток персоналу; • управління діловою кар'єрою; • службово-професійне просування; • розстановка персоналу; • вивільнення персоналу; • оптимізація структури персоналу; • впровадження інноваційних технологій
Напрями	<ul style="list-style-type: none"> • становлення; • розподіл і перерозподіл; • обмін; • використання 	<ul style="list-style-type: none"> • кількісні зміни; • якісні зміни; • структурні зміни
Процес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення необхідного рівня та якості потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства. 2. Формування колективу, трудовий потенціал якого буде відповідати цілям діяльності підприємства. 3. Забезпечення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу підприємства шляхом впливу на фактори трудового потенціалу працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення необхідної величини трудового потенціалу персоналу, необхідної для ефективного досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства на даному етапі його розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. 2. Здійснення моніторингу (періодичної оцінки) відповідності необхідного рівня трудового потенціалу підприємства фактичному. 3. Забезпечення розвитку й вдосконалення трудового потенціалу підприємства, орієнтованого на стратегічні перспективи його розвитку шляхом впливу на фактори розвитку трудового потенціалу персоналу

Розвиток трудового потенціалу – складова ланка процесу розвитку персоналу й передбачає вплив на трудовий потенціал персоналу з метою оптимізації витрат праці, приросту результативності працівників і підвищення ефективності діяльності організації. Як правило, причиною змін трудового потенціалу є поява суперечностей між окремими елементами трудового потенціалу в співвідношенні з організаційними вимогами (які у свою чергу залежать від факторів зовнішнього середовища). Звідси ознакою розвитку трудового потенціалу є наявність тих самих проблем і суперечностей [170, с. 25-26].

У сучасних дослідженнях трудовий потенціал описується як динамічна система, здатна до постійних змін у взаємодії його елементів. Інтенсивність і якість змін зумовлюють закономірності розвитку трудового потенціалу [170, с. 25-26]:

1. Розвиток однієї складової трудового потенціалу впливає на розвиток (або ініціацію розвитку) трудового потенціалу в цілому.
2. Розвиток базових складових трудового потенціалу зумовлює розвиток похідних елементів (наприклад, набуття нових знань і навичок роботи впливає на рівень професіоналізму і, як наслідок, на кваліфікаційну складову трудового потенціалу).
3. Розвиток окремих елементів трудового потенціалу створює умови для появи (або розвитку) нових елементів (наприклад, відновлення здібностей, раніше не використовуваних).
4. Поява нового елемента в трудовому потенціалі змінює його властивості (наприклад, амбітність і підприємливість, що з'явилися в структурі трудового потенціалу, змінюють ставлення працівника до праці, сприяють зміні його системи цінностей).
5. Заміщення одного елемента трудового потенціалу іншим призводить до змін трудового потенціалу.
6. Кількісні, якісні й структурні зміни трудового потенціалу можуть призвести до змін якості трудового потенціалу.

7. Зміна окремих елементів трудового потенціалу можлива як у бік приросту, так і деградації, причому вектори змін різних елементів можуть бути незбіжними.

Слід зазначити, що більшість авторів серед напрямків розвитку трудового потенціалу виділяють якісні та кількісні його зміни. Залежно від рівня дослідження кількісну (ресурсну) базу складають результативність праці, чисельність персоналу підприємств, а також інтенсивність праці й витрати часу. Якісні характеристики трудового потенціалу визначаються рівнем розвитку виробничих сил і культури в суспільстві. Їх формування та розвиток, крім демографічних процесів, значною мірою зумовлюються рівнем розвитку загальної, спеціальної та додаткової освіти, а також соціальною інфраструктурою [31, 83, 113, 115, 130, 131, 164, 175, 186]. Деякі дослідники виділяють ще один напрямок розвитку трудового потенціалу – його структурну перебудову [83, 140, 170].

Узагальнюючи результати аналізу різних теоретичних концепцій, К. С. Судакова визначає, що процес розвитку трудового потенціалу умовно можна звести до трьох взаємозалежних напрямків: кількісні (забезпечують результативність праці), якісні (підвищують компетенції і компетентність персоналу) і структурні зміни (оптимізують структуру персоналу). Зміст напрямків розвитку трудового потенціалу персоналу подано на рис. 1.5 [170, с. 26].

Кількісні зміни зумовлені швидкістю розвитку окремих компонентів і трудового потенціалу в цілому і передбачають використання екстенсивних способів розвитку. Якісні зміни зумовлені інтенсивним розвитком можливостей самих працівників: підвищенням здатності працівників до праці, службово-професійним просуванням. Структурними змінами трудового потенціалу є організаційні зміни, вивільнення й ротації працівників [170].

Дослідження показують, що роль людини в організації зростає, і це призводить до необхідності введення процесу управління розвитком

потенціалу. Цей розвиток повинен мати спрямованість, яка визначається метою або системою цілей організації, а отже, бути керованим.



Рис. 1.5. Напрямки розвитку трудового потенціалу підприємства [170, с. 26]

У науковій літературі нерідко поняття «управління» ототожнюють з поняттям «управлінська діяльність». Так, одні автори розуміють, що функція управління – це певний вид трудової діяльності в управлінні людьми в будь-якій галузі економіки й у будь-якій сфері діяльності, якщо вона спрямована на отримання прибутку [22]. Інші вважають управлінську діяльність сумою деяких заходів, пов'язаних з визначенням цілей функціонування [12]. Поняття «управлінська діяльність», на наш погляд, ширше від понять «управління», «управлінська праця». Вона об'єднує всі ці поняття й бере участь у кожному з них у процесі їх здійснення. Управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування індивідуально або колективно здійснюваних робіт з виконання поставлених цілей через упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів у

необхідні результати. Вона має організаційний, ініціативний, творчий характер і здійснюється на різних рівнях управлінської ієрархії, в умовах, які постійно змінюються та ускладнюються. До 70-х рр. ХХ ст. управління людськими відносинами виділилося у спеціальну управлінську функцію, яка набула назву «управління персоналом», основна мета якого полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут працівника, дати йому можливість зробити максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства [200].

Як зазначає Л. І. Лукичева, процес управління являє собою комплекс заходів з оцінки, аналізу, обліку, виявлення слабких ланок і впливу за допомогою спеціальних заходів на керований об'єкт. Л. І. Поддергіна у своїй праці зазначає, що мета управління трудовим потенціалом полягає в досягненні такого рівня використання фізичних, трудових, новаторських, творчих і професійних можливостей трудового колективу, щоб їх нереалізована частина була мінімальною [16].

Для формування ефективної системи розвитку потенціалу персоналу необхідно досліджувати ступінь впливу кожної складової трудового потенціалу на ефективність і можливості розвитку працівника, розробити комплекс взаємопов'язаних заходів для максимізації його використання, розкриття його додаткових резервів і можливостей.

Розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (РТП ПЗТ) пропонуємо розглядати як цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну та організаційну складові трудового потенціалу, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей і завдань [47, 43].

Дослідження показало, що формування та розвиток трудового потенціалу в основному зводиться до формування системи управління персоналом.

А. Г. Миронова [125] систему управління трудовим потенціалом підприємства пропонує формувати на основі рейтингового підходу до управління. У концепції моделювання управління трудовим потенціалом

підприємства рейтингове оцінювання застосовується для визначення рейтингу працівників і реалізується у вигляді моделі динамічного рейтингу. За результатами рейтингування працівникам призначаються премії і штрафи, оскільки ефективність системи управління трудовим потенціалом потребує застосування як позитивних, так і негативних стимулів. У процедурі рейтингового управління використанням і розвитком персоналу підприємство здійснює перший крок: інформує працівників щодо введення системи рейтингового оцінювання, її умов і тих результатів, яких працівники можуть очікувати за результатами власного місця в рейтингу. Оскільки на попередньому етапі досягнуто необхідного рівня лояльності працівників, вони будуть згодні співпрацювати з підприємством у межах запропонованої рейтингової системи [125]. Відповідно до такого підходу мотиваційними інструментами розвитку трудового потенціалу підприємств, персоналу є саме система мотивації та стимулювання.

Запропонована А. Г. Мироною концепція містить три блоки: підсистему зв'язків управління трудовим потенціалом із системою стратегічного управління підприємством, систему рейтингового управління трудовим потенціалом підприємства та систему інформаційно-аналітичного забезпечення рейтингового управління трудовим потенціалом підприємства [136]. Однак використання цієї моделі є досить складним, оскільки потребує визначення комплексу показників, на основі яких буде формуватися рейтинг, постійного моніторингу та не враховує необхідність розвитку складових трудового потенціалу підприємства, що належать до організаційної компоненти потенціалу.

Л. С. Головкова управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту пов'язує з якістю професійної підготовки всіх працівників, рівнем розвитку та використанням трудового потенціалу кожної людини [36]. Так, розвиток персоналу включає зростання бажань і здатностей, а в підсумку розвиток – це нарощування людиною потенціалу своїх можливостей, а не реальне поліпшення якості й рівня життя [3]. Основним напрямком в управлінні трудовим потенціалом визначено розвиток

компетенцій працівників, під якими розуміється відповідний потенціал персоналу, у контексті якого управління персоналом загалом і трудовим потенціалом зокрема являє собою управління компетенцією, що включає три етапи: набуття, розвиток і стимулювання. На думку Л. С. Головкової, компетенцію варто розглядати як критерій оцінювання реалізації трудового потенціалу, який за рахунок цілеспрямованого формування, реалізації та розвитку окремих знань, навичок, особистісних якостей, а також їх сукупності в цілому дає змогу ефективно виконувати функціональну роль відповідно до стратегічних цілей корпорації [36].

Таким чином, запропонована Л. С. Головковою концепція управління трудовим потенціалом на основі компетенцій передбачає постійний моніторинг та оцінювання діяльності персоналу, що в такій структурі, як АТ «Українська залізниця» вимагатиме залучення додаткових співробітників, спеціальної підготовки. На нашу думку, такий підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту забезпечить лише розвиток кадрової складової потенціалу, що є недостатнім для ефективного розвитку трудового потенціалу підприємства.

Т. В. Білорус пропонує принципову модель управління та формування кадрового потенціалу (КП) (рис. 1.6), у якій основним етапом процесу формування кадрового потенціалу є [19]:

- аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства;
- визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів діяльності підприємства;
- створення умов для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу;
- контроль та оцінювання реалізації стратегії.

Оскільки кадровий потенціал підприємства характеризується як кількісними, так і якісними компонентами, для виконання його аналізу та оцінки

пропонується оптимізувати систему оцінювання кадрового потенціалу за такими напрямками:

- встановлення єдиних стандартів і норм оцінки;
- адаптація систем оцінювання персоналу;
- відбір компонентів для оцінювання, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику.

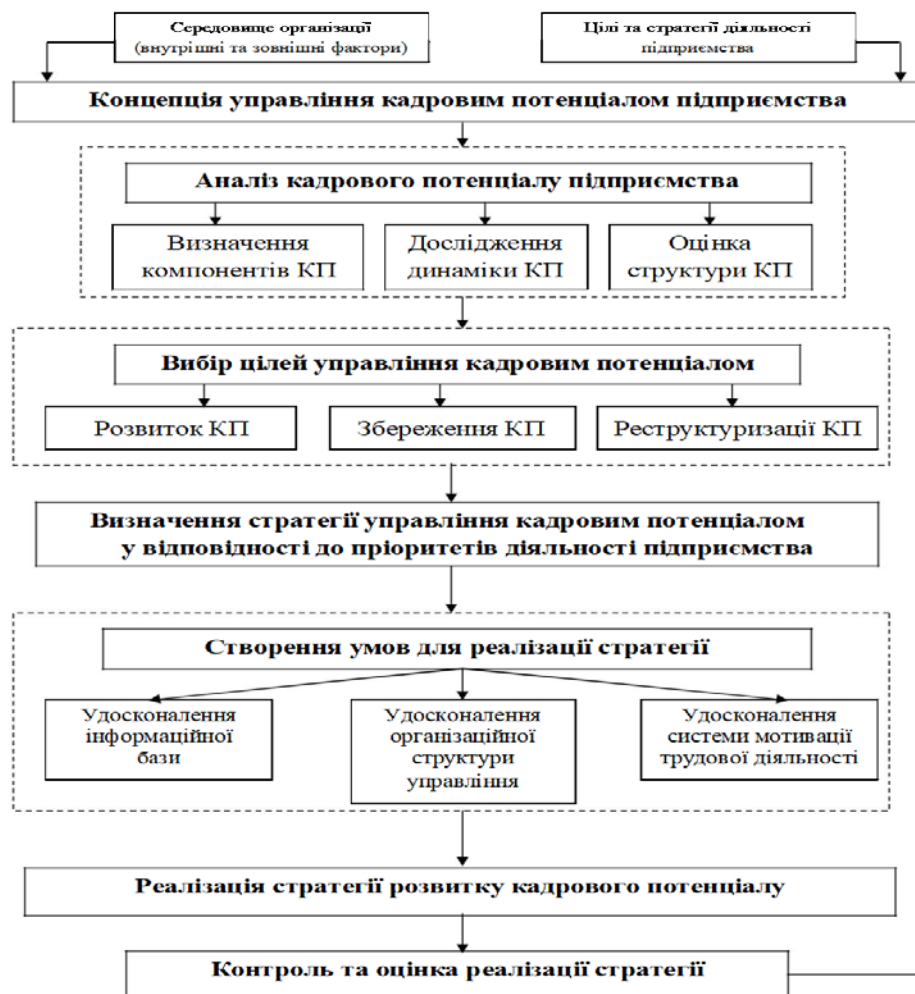


Рис. 1.6. Принципова модель управління кадровим потенціалом підприємства [19]

Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінювання кадрового потенціалу, відповідно до концепції Т. В. Білоус, повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

Результати аналізу кадрового потенціалу підприємства є основою для обґрунтування розвитку кадрового потенціалу. Це можливість врахувати в моделі управління формуванням кадровим потенціалом довгостроковий характер і необхідність прогнозу в процесі розвитку кадрового потенціалу [19].

Зазначена модель формування та розвитку кадрового потенціалу полягає у формуванні стратегії. Вона дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства, скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства. Однак розвиток трудового потенціалу підприємства передбачає кількісні, якісні та структурні зміни, що зумовлює необхідність формування механізмів, інструментів забезпечення розвитку трудового потенціалу, постійного моніторингу рівня використання потенціалу, які в принциповій моделі Т. В. Білорус не враховані.

У сучасних умовах господарювання, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку галузі виділяють необхідність переходу підприємств залізничного транспорту на інноваційний шлях розвитку, що підвищує вимоги щодо рівня розвитку трудового потенціалу підприємства. Основою розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є професійний, мотивований працівник, з необхідним для стратегічного розвитку підприємств набором компетенцій, тому й розвиток трудового потенціалу необхідно здійснювати на основі компетентнісного підходу.

У рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники. Компетентнісний підхід описує не стільки знання й навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника [162].

Таким чином, компетентнісний підхід дозволить встановити взаємозв'язок між кількісними та якісними характеристиками складових трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, активізувати саморозвиток,

самоорганізацію персоналу, надає великі можливості для опису типу поведінки й тих його положень, які необхідні для отримання високих результатів.

Отже, розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, якісні, кількісні і структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування: чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної); інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їхніх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту [47, 57].

На основі зазначеного підходу сформовано концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який поданий на рис. 1.7.

Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту розкриває стратегічну мету розвитку трудового потенціалу, принципи, середовище, учасників, механізм і результати.

Стратегічною метою розвитку трудового потенціалу підприємства пропонуємо вважати зростання рівня професійних якостей працівників підприємства, що дозволить досягти основних цілей і завдань підприємства, зокрема підвищити якість обслуговування пасажирів і комфорт подорожі, покращити сервісне обслуговування вантажних перевезень, посилити безпеку залізничних перевезень, забезпечити ефективність і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

Розвиток трудового потенціалу повинно базуватися на таких принципах [47]:

- системне планування – планування діяльності, розвитку трудового потенціалу з метою підвищення ефективності підприємства відповідно до умов реформування;

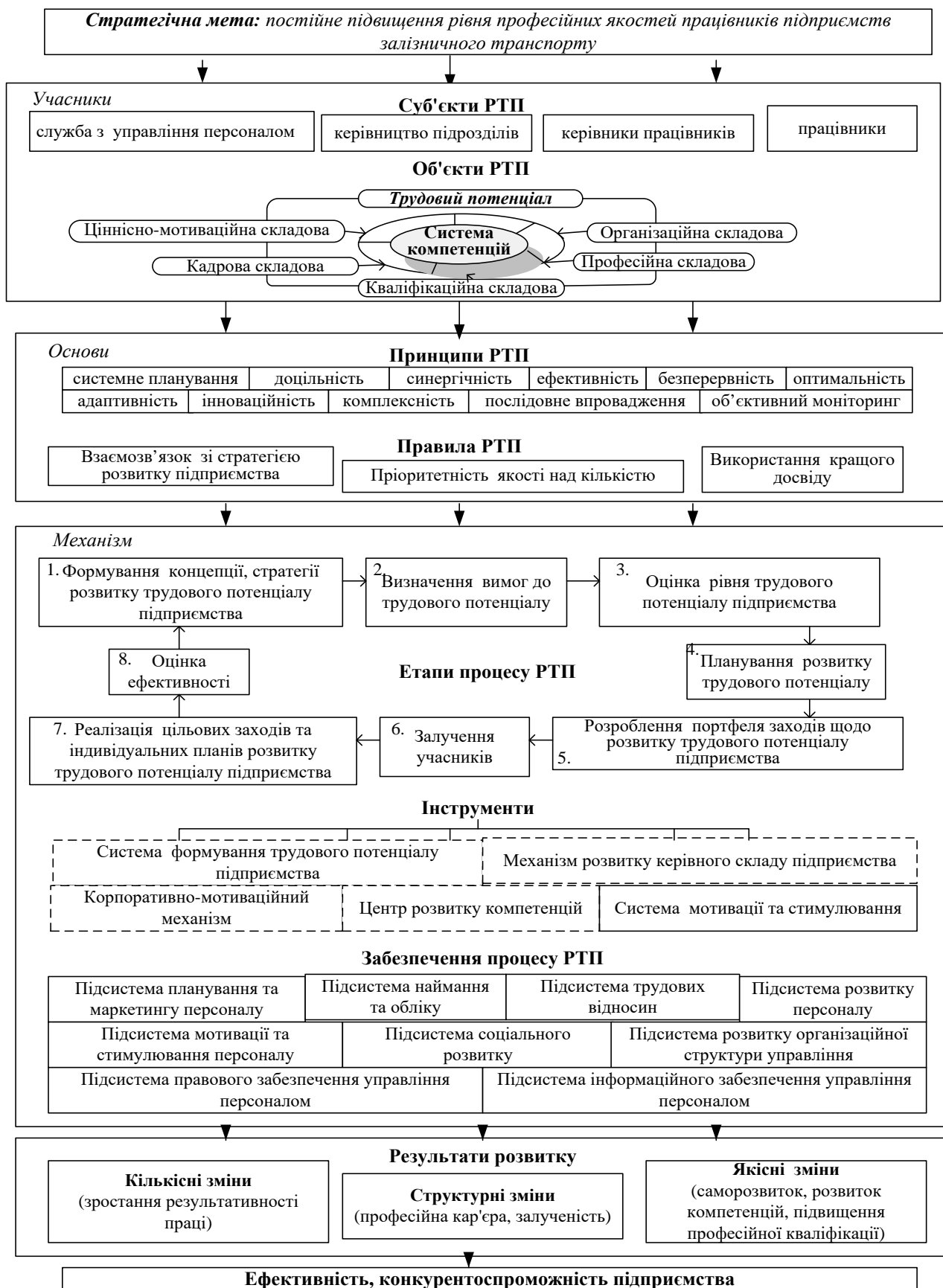


Рис. 1.7. Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємства залізничного транспорту (розробка автора) [47]

- доцільність – відповідність вимог до трудового потенціалу, а також інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;
- синергічність – взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергічний ефект розвитку трудового потенціалу підприємства складається з розвитку його складових елементів, перевищуючи ефект розвитку окремих складових;
- ефективність – перевищення результату розвитку трудового потенціалу над витратами на його оцінювання і розвиток;
- безперервність – постійне і безперервне вдосконалення і розвиток трудового потенціалу за рахунок регулярного оцінювання, визначення напрямку розвитку й управління розвитком трудового потенціалу;
- оптимальність – розроблення й впровадження системи розвитку трудового потенціалу персоналу відповідно до особливостей підприємства;
- адаптивність – пристосування трудового потенціалу та системи управління його розвитком до постійно змінюваних внутрішньоорганізаційних умов і факторів зовнішнього середовища;
- інноваційність – використання інноваційних, найбільш прогресивних методів розвитку трудового потенціалу персоналу;
- комплексність – формування та використання трудового потенціалу на підприємстві як єдиної системи з необхідним ступенем деталізації;
- послідовне впровадження – цілеспрямована послідовна діяльність щодо розвитку трудового потенціалу на умовах партнерства з підприємством;
- об’єктивний моніторинг – визначення впливу трудового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства.

При формуванні системи і стратегії управління трудового потенціалу необхідно дотримуватися взаємозв’язку зі стратегією розвитку підприємства, прагнути до пріоритетності якості над кількістю і використання кращого досвіду.

Суб'єктами розвитку трудового потенціалу підприємства є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників і працівники.

Об'єктами – трудовий потенціал працівників підприємства, який формується на основі взаємодії складових трудового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційна, кадрова, кваліфікаційна, професійна та організаційна складові та системи компетенцій.

Процес розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється за такими етапами:

- формування концепції, стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства;
- визначення вимог до трудового потенціалу;
- оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства;
- планування розвитку трудового потенціалу, його компетенцій;
- розроблення портфеля заходів щодо розвитку трудового потенціалу підприємства;
- залучення учасників;
- реалізація цільових заходів та індивідуальних планів розвитку трудового потенціалу підприємства;
- оцінювання ефективності.

Основними інструментами розвитку пропонуємо визначити: систему формування трудового потенціалу підприємства; самоорганізацію та самоуправління; систему підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації, розвитку компетенцій; корпоративно-мотиваційний механізм; центр розвитку компетенцій; систему мотивації та стимулювання.

У сучасних умовах особливе місце в розвитку трудового потенціалу підприємства займає рівень професійної підготовки та компетенцій працівників, що потребує впровадження безперервного процесу навчання та самонавчання.

Головним фактором зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства є мобільність працівників, тобто здатність швидко пристосовуватися до змін умов виробництва, системи трудових функцій, місць прикладання праці. А це передбачає потребу в підвищенні кваліфікації та вживання необхідних заходів керівництвом підприємства для заохочення працівників освоювати нові професії, розвивати та розкривати свій трудовий потенціал. Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням розвитку підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку [199].

Забезпечення процесу розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі активізації роботи підсистем планування та маркетингу персоналу, наймання та обліку, трудових відносин, мотивації та стимулювання персоналу, розвитку персоналу, соціального розвитку, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення управління персоналом та інформаційного забезпечення управління персоналом [39].

Впровадження концепції розвитку трудового потенціалу на основі запропонованого підходу дозволить досягти зростання результативності праці, підвищення продуктивності праці, професійного просування, зростання рівня залученості працівників у вирішення завдань підприємства, саморозвитку, розвитку компетенцій, підвищення професійної кваліфікації.

Висновки до розділу 1

1. Сучасні умови розвитку підприємств залізничного транспорту загострюють проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, у зв'язку з чим виникає необхідність пошуку нових механізмів розвитку трудового потенціалу. Визначено, що стратегічний розвиток підприємств залізничного транспорту слід забезпечувати за рахунок створення довгострокових конкурентних переваг шляхом формування, нарощення та розвитку трудового потенціалу.

2. Дослідження сутності понять «трудоий потенціал» і споріднених категорій («потенціал», «трудоі ресурси», «людські ресурси», «кадри», «людський потенціал», «кадровий потенціал») дозволило встановити співвідношення ключових понять. Визначено, що в основу трудового потенціалу покладено людський потенціал, який являє собою потенційні можливості, а якісну його частину відображує кадровий потенціал.

3. Удосконалено сутність і зміст поняття «трудоий потенціал підприємства», що, на відміну від існуючих, включає ціннісно-мотиваційну, психофізіологічну, кадрову, професійну, кваліфікаційну, організаційну, соціально-демографічну складові та є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навиків, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатністю їх ефективно використовувати та нарощувати надалі, що за умов інноваційно орієнтованого підходу до управління персоналом сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

4. Дослідження зарубіжного досвіду щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства дозволило визначити характерні риси управління ним. Основними ознаками зарубіжних систем управління та розвитку трудового потенціалу є: горизонтальне управління й турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди; децентралізована кадрова функція, реалізована на лінійному рівні управління; підтримка спеціалістами з персоналу лінійного менеджменту; повна інтеграція планування людських ресурсів у корпоративне планування; цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем. Мета – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії. Спостерігається впровадження механізмів залучення персоналу до вирішення проблем підприємства, управління.

5. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано розглядати як цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну та організаційну складові трудового потенціалу, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей і завдань.

6. Розроблено концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який базується на компетентнісному підході до розвитку, що, на відміну від існуючих, якісні, кількісні й структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій, які вони формують; розвитку інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їхніх компетенцій; корпоративної культури з впровадженням єдиної системи

цінностей. Такий підхід дозволить сформувати потужний трудовий потенціал, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [39, 43, 45, 47, 51, 52, 57] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Модель компетенцій підприємств залізничного транспорту

Принципові трансформації характеру та змісту праці, які зумовлені глобалізаційними процесами, високими темпами науково-технічного розвитку та інформатизацією трудової діяльності, вимагають адекватних змін в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємства, зокрема й підприємств залізничного транспорту, та передбачають перехід від кваліфікації як характеристики рівня володіння професійними вміннями та навичками до компетенцій, що відображають також ділові та особистісні якості працівників підприємства. У сучасних умовах виникає необхідність не у кваліфікації, яка визначається умінням здійснювати ті чи інші операції матеріального характеру, а в компетенціях та компетентності, які розглядаються як сукупність навичок, властивих кожному індивіду, у яких поєднуються кваліфікація, соціальна поведінка, здатність працювати в групі, ініціативність та здатність до ризику.

Тому застосування компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу дозволяє розробити таку систему розвитку трудового потенціалу, яка сприятиме узгодженню вимог господарювання, роботи з персоналом та завдань сучасної системи освіти, а також визначить успішність діяльності сучасних підприємств.

Проблемам управління персоналом, кадровій стратегії, розвитку кадрового, трудового потенціалу, формуванню компетенції присвячено багато праць вітчизняних вчених, серед яких: Л. С. Головкова [36], В. Л. Дикань [66], Л. Л. Калініченко [93], В. В. Компанієць [102, 103], Ю. Ю. Пархоменко [137], В. В. Польова [103], О. М. Ревіна [149], О. Л. Чуланова [192] та ін. Однак в

умовах реформування залізничного транспорту, переходу галузі на інноваційний шлях розвитку виникає необхідність поглибленого вивчення інноваційного шляху розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який базується на компетентнісному підході та передбачає розробку та впровадження нової моделі компетенцій.

Компетентнісний підхід у роботі з персоналом для вітчизняної практики є досить новим, так як і поняття «компетенції», «компетентність». Традиційно як характеристика особливостей працівника, насамперед психофізіологічних, що сприяють його професійній успішності, використовувалася категорія «професійно важливі якості» [192]. І крім того, враховувалися якості працівника, які були небажаними або навіть протипоказаними для конкретного виду професійної діяльності. Використання компетентнісного підходу щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту дозволить визначити професійні, поведінкові вимоги, що ставляться до працівника залежно від його навичок, професії, посади й виконуваних завдань [46].

Слід зауважити, що сучасна оцінка персоналу підприємств залізничного транспорту, його потенціалу здійснюється на основі кваліфікаційного методу, який базується на системах класифікації посад, що враховують традиційне поєднання знань, умінь та навиків. Однак розвиток теорії і практики організації праці та управління, зміни в механізмах забезпечення розвитку підприємств зумовлюють зміни і у кваліфікаційних вимогах до працівників, які відбуваються за такими стадіями: вимоги до здатності працівника виконувати трудові дії і операції; вимоги до рівня володіння конкретними виробничими навичками, зафіксованими у вимогах до професії та спеціальності, тобто кваліфікація; вимоги до широти діапазону знань, здатності до адаптації, володіння діловими й особистими якостями, необхідними для досягнення економічних цілей конкретної організації, тобто компетенція [91].

В умовах мінливого зовнішнього середовища, визначення працівника ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема безпеки руху, безперервності роботи, вкрай

важливим є розвиток трудового потенціалу, що базується на визначенні моделі компетенцій працівників підприємства, яка поєднує в собі сукупність знань, вмінь та навиків працівників, необхідних для формування ефективної моделі професійної поведінки. Розвиток трудового потенціалу слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, з можливістю саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобування елітної освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду.

Впровадження компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та формування моделі компетенцій потребує детального дослідження досить нових у практиці управління персоналом понять «компетенції» та «компетентність».

У широкому розумінні компетенції слід розглядати як сукупність понять знання, вміння і навички. Поняття «компетенції» включає в себе поряд з когнітивною та операційно-технологічною, також мотиваційну, етичну, соціальну та поведінкову складові. Якщо знання, вміння, навички передбачають дію за аналогією зі зразком, то компетенція передбачає наявність досвіду самостійної діяльності на основі універсальних знань [192].

Для західних фахівців компетенції – здатності, можливості, низка пов'язаних, але різних наборів поведінки, наміри людини, що проявляються у відповідних ситуаціях [155]. Американський підхід визначає компетенції як опис поведінки співробітника, а саме: як основну характеристику співробітника, володіючи якою, він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, домагатися високих результатів у роботі [155].

Європейський підхід визначає компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи, тобто як здатність співробітника діяти відповідно до стандартів, прийнятими на підприємстві (визначення стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником) [155].

Концептуальним визначенням, яке віддзеркалює західне бачення компетенцій, є визначення, запропоноване Європейським Союзом у проєкті

TUNING: «... поняття компетенцій і навичок включає знання й розуміння (теоретичне знання академічної сфери, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті). Компетенції являють собою поєднання характеристик (що стосуються знання і його застосування, позицій, навичок і відповідальності), які описують рівень або ступінь, до якої деяка особа здатна ці компетенції реалізувати » [155; 13, с. 11].

Що стосується вітчизняних та східних фахівців HR-менеджменту, термін «компетенція» з'явився в останні 6-7 років [155].

На думку Т. Ветошкіної, компетенцію слід розуміти як поведінкову характеристику, необхідну співробітникові для успішного виконання робочих функцій, що відображає необхідні стандарти поведінки [154].

А. В. Синиченко [162] компетенцією визначає як особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички про спосіб організації та управління ресурсами й бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носіями якого є працівник.

Дослідження поняття «компетенції» дозволило виділити такі підходи до трактування поняття [62]:

- 1) компетенції визначаються як раціональне поєднання знань та здібностей, які досліджуються на великих проміжках часу;
- 2) компетенції – це особисті можливості та здібності працівників;
- 3) компетенції – це основні вимоги до менеджера та спеціалістів, певні стандарти їх робочої поведінки.

Таким чином, можна стверджувати, що значна частина наведених визначень не дає системного, комплексного й однозначного уявлення про компетенції, що ускладнює їх класифікацію й оцінку.

Синтезуючи різні підходи та трактування поняття «компетенція» слід враховувати, що його елементами є єдність знань, здібностей діяти, тактика поведінки, яка визначається функціональними обов'язками працівника.

Компетенції конструюють модель ефективної професійної поведінки працівника. Щоб відповідати такій моделі поведінки, працівнику необхідно розуміти, які характеристики його діяльності найважливіші. Фактично, компетенції в сучасному управлінні трудовим потенціалом, його розвитком дозволяють сформувавши єдине бачення діяльності: діяльність очима виконавця – діяльність очима керівника – діяльність очима споживача [49].

Таким чином, виконане дослідження дозволяє сформувавши таке бачення поняття компетенції.

Компетенція – це характеристика сукупності знань, умінь, здібностей, навичок, професійно важливих якостей, мотивації та ціннісних орієнтирів працівника, які визначають тактику його професійної поведінки, необхідну для успішного виконання функціональних обов'язків відповідно до посади та стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту [46].

Компетенція є характеристикою потенційної якості, що дозволяє описати практично всі елементи готовності трудового потенціалу підприємства до ефективної праці в заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі. Основними характеристиками компетенцій є цілеспрямованість, конкретність, універсальність та суб'єктивізм.

Слід вказати, що компетенціям притаманні такі структурні властивості:

- 1) динамічність, оскільки вони постійно змінюються (зі зміною світу, зі зміною вимог до успішної діяльності);
- 2) орієнтованість на майбутнє (проявляються в можливості для особистості проєктувати свій професійний розвиток, спираючись на індивідуальні здібності відповідно до вимог на перспективу);
- 3) діяльнісний характер сукупних умінь в інтеграції з вміннями й знаннями в конкретних сферах і робочих ситуаціях;
- 4) альтернативність, яку можна виразити через вміння здійснювати індивідуальний вибір, спираючись на адекватну самооцінку й виходячи з певних умов і конкретної ситуації;
- 5) зв'язок з мотивацією на безперервну самоосвіту.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що аналіз компетенцій з урахуванням вищезгаданих структурних властивостей дозволяє більш точно їх ідентифікувати, оцінювати й впливати на них [192].

Додамо, що компетенція може бути представлена як компонент якості працівника, і є показником його «базової освіти». При цьому зауважимо, що компетенція – це насамперед компонент потенційної якості. Тобто компетенції дозволяють сформувати необхідний трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту відповідно до стратегічних цілей підприємства. А комплекс компетенцій, які в міру накопиченого досвіду у відповідній професійній діяльності перетворились у характеристику реальної якості, якою володіє працівник, визначає його компетентність.

Компетентність є динамічною якістю працівників, що формують трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту, яка розвивається від здобутого в системі вищої професійної освіти набору професійних якостей початкового рівня освіченості до вищої форми компетентності, а саме майстерності та таланту працівника [80].

Таким чином, успішність професійної діяльності залежить від можливості зберегти досягнутий рівень, а також додати до нього нові якісні елементи, складові професійного розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Процес трансформації й розвитку компетентності працівників, що формують трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту, відбивається на якісному перетворенні праці в цілому, збагачує його новими елементами, властивостями або характеристиками. Виходячи з цього, доцільно розглядати компетенцію як головну категорію компетентнісного підходу в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, а компетентність – як вторинну, похідну категорію, яка визначає рівень прояву компетенцій у трудовій діяльності, що формується на основі професійного досвіду.

Структурно компетенції передбачають виділення двох рівнів дослідження: суб'єктивно-особистісний та організаційно-управлінський. На суб'єктивно-особистісному рівні компетенція розглядається як найважливіша характеристика людини як професіонала. На організаційно-управлінському рівні компетенція розглядається як об'єкт управлінського впливу з боку суб'єктів управління [192].

Компетенції є прихованою змінною, яка відповідно до запропонованого визначення включає такі елементи, як знання, уміння та здібності, досвід, професійні якості, розумову діяльність, мотиваційні характеристики та ціннісні орієнтири. Поняття компетенції в контексті трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 2.1.

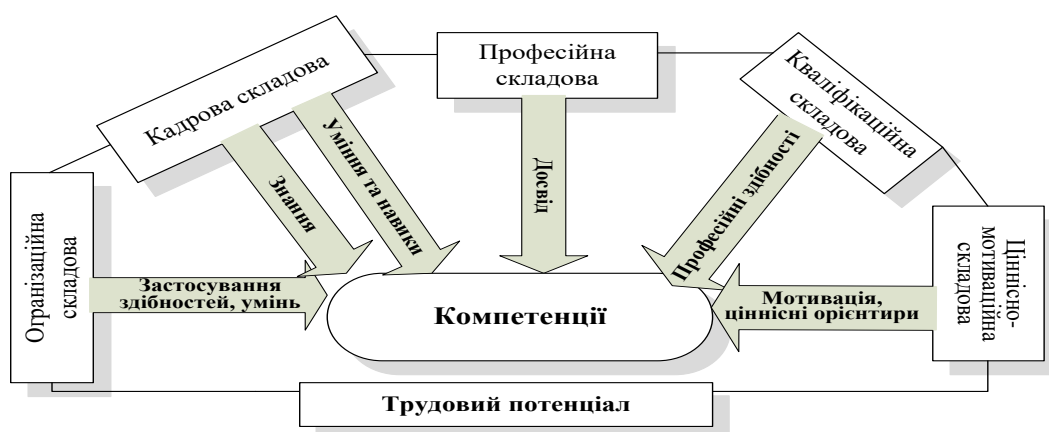


Рис. 2.1. Компетенції в контексті поняття трудовий потенціал підприємства (авторська розробка)

Знання є важливим інструментом для досягнення особистого та матеріального успіху, розвитку та єдиним найважливішим ресурсом сьогодення.

Відносно поняття «знання» компетенція, поєднуючи професійні завдання та трудовий потенціал працівників підприємств залізничного транспорту, має не стабільний, а динамічний характер. Водночас вона є продуктом пов'язаних між собою таких характеристик, як відповідальність,

творчість та самого трудового процесу. У цьому контексті компетенція створюється не лише через навчання. Вона створюється та буде ефективною за умови формування на підприємстві системи управління знаннями.

У межах управління знаннями всі бізнес-процеси на підприємстві слід розглядати як процес здобування знань, що вміщує створення, апробацію та використання знань. Ці процеси є необхідною умовою розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та підприємств у цілому.

Знання як характеристики компетенції мають дві складові – теоретичну й практичну. Професійні знання визначаються теоретичною частиною знань, а професійні вміння – їх практичною частиною. Єдність цих двох складових наукового знання має бути обов'язково представлено в змісті освітніх програм і навчальних планів підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки, програм MBA. Вони повинні охоплювати фундаментальні теоретичні знання й базові професійні вміння. Зміст програм, побудованих на основі сукупності й гармонійного поєднання теоретичних і практичних професійно значущих знань, дозволить сформулювати систему ключових знань у таких галузях, як: економічна теорія, закони розвитку й управління організацією, закони й методи управління персоналом, основи організації праці персоналу; фінансовий менеджмент; трудове законодавство тощо.

Професійні знання визначаються поведінкою фахівця в процесі праці, виявляються при відтворенні освоєного досвіду. Виходячи із сутності професійної діяльності працівника, впливає, що одним з основних критеріїв професійного знання є точність освоєння й відтворення професійної інформації. Безумовно, кожен працівник реалізує комплекс освоєних професійних знань відповідно до його здібностей. Тому можуть відбуватися зміни або спотворення в передачі або відтворенні інформації, пов'язаної з професійною діяльністю.

Оцінювати знання працівника необхідно за критерієм точності відтворення (передачі) інформації й окремих елементів професійного досвіду. Ще одним критерієм оцінки знань є ступінь усвідомленості знань або ступінь сприйняття реальної дійсності, осмислення й розуміння суті освоєних елементів професійного досвіду.

Таким чином, як критерії професійних знань ми виділили точність і усвідомленість, які дозволяють оцінити глибину обізнаності працівника в конкретній галузі професійної діяльності. Дуже важливий момент – широта професійних знань, у яких він обізнаний. Тому наступним показником можна вважати обсяг знань, який визначає коло питань і дій у професійній сфері.

Отже, знання відображають міру обізнаності, що оцінюється за критеріями точності, усвідомленості й обсягу. Професійні знання як складова частина професійного мислення визначають якість виконання аналізу інформації, прийняття рішень, складання прогнозів і планів. Крім того, вони впливають на набуття нових професійних умінь і навичок, є основою мотиваційного й ціннісного ставлення до праці. Знання впливають на розумову, практичну, господарську, прогнозу, проєктувальну та інші види діяльності, зумовлюють оцінку подій.

Застосування знань у професійній діяльності дозволяє їх перетворити на уміння та навички, які є наступним змістовним елементом компетенцій.

При виконанні своєї професійної діяльності працівник набуває необхідні певні здібності та навички, виробляє свій алгоритм дій. По суті, здатність до виконання професійних дій проявляється спочатку як вміння, яке в ході професійної діяльності вдосконалюється, виконання професійних дій доходить до «автоматизму» (проміжні кроки перестають усвідомлюватися), тим самим у працівника формується звичка його виконання. Отже, поняття «вміння» тісно пов'язане з поняттям «навик».

Огляд наведених у науковій літературі описів категорій «вміння» і «навички» показав, що питання про співвідношення умінь і навичок вирішується неоднозначно. Найчастіше можна зустріти таку позицію, згідно з якою і вміння, і навички є здатністю до виконання тієї чи іншої дії й розрізняються лише ступенем (рівнем) володіння цією здатністю: вміння – це найвищий рівень сформованості здатності до дії, коли дія відбувається автоматично, без усвідомлення проміжних кроків виконання, без зайвої деталізації розуміння. Те, що виконання дії було доведено до навички, означає, що працівник у результаті повторення дій протягом деякого періоду часу набуває здатності до реалізації даної дії, при цьому не ставлячи свідому мету її виконання. Слід підкреслити, що найчастіше в професійній діяльності складна багатоступенева дія так і зберігається на рівні вміння, яке навіть під час багаторазового виконання не трансформується в навик. Із цього випливає, що саме характер виконуваних дій диференціює вміння й навички: виконання простих дій формує навички, в той час як складні дії зумовлюють формування умінь, що містять низку навичок.

Таким чином, професійні вміння й навички – це ступінь володіння самостійно й усвідомлено здійснюваними діями, сформованими на основі професійних знань, здібностей у процесі професійної діяльності.

Професійні вміння й навички працівника, їх склад і зміст значною мірою визначають характер і специфіка його професійної діяльності, тим самим зв'язуються його професійно важливі якості з природою професійної діяльності.

Рівень професійних умінь і навичок безпосередньо залежить від професійних знань, а також від набору навичок, які були набуті під час реалізації інших видів професійної діяльності, тобто професійного досвіду. Слід враховувати, що професійні вміння та навички завжди містять елемент

творчості. Розвиток умінь і навичок визначає якість діяльності фахівця, збільшує професійний досвід, перетворюючись на особистісні якості.

Таким чином, розвиток професійних умінь і навичок є системним, комплексним процесом, який спрямований на підвищення якості професійної діяльності й реалізується на основі збільшення й поглиблення професійних знань, розширення професійного досвіду й розвитку необхідних здібностей.

Відповідно до структури трудового потенціалу підприємства саме знання, уміння та навички працівників підприємств залізничного транспорту відображають кадрову складову потенціалу. Розвиток цієї складової необхідно здійснювати за рахунок навчання, впровадження програми саморозвитку, формування корпоративного університету.

Попри всю різноманітність думок, значна увага приділяється також необхідності розгляду впливу на досвід набутих у ході навчання й діяльності сукупності знань, умінь і навичок, а також досвіду життєвих уроків, отриманих у ході повсякденного життя з подій середовища, і внутрішніх почуттів. Усі названі аспекти взаємопов'язані й складають систему чинників, що визначають професійну діяльність людини і мають для неї особливу значущість. Тому однією з найважливіших характеристик професійного досвіду є його комплексний характер, який визначається соціальними установками, які у свою чергу зумовлені складністю і суперечливістю поєднання емпіричних і теоретичних, емоційних і раціональних складових особистісного досвіду людини.

Слід вказати й на суб'єктивний характер професійного досвіду як частини життєвого досвіду, що підтверджується спостереженнями, коли працівники, які виконують однакові роботи, набувають при цьому різний професійний досвід, що зумовлено не тільки сукупністю особистісних особливостей і індивідуальних характеристик людини, а і її ставленням до

праці, мотиваційними установками, ціннісними орієнтирами. Таким чином, як критерій оцінки може бути обрана результативність досвіду людини.

Як основу набуття професійного досвіду необхідно розглядати професійну діяльність. Про цінність професійного досвіду працівника можна судити за якістю його професійної діяльності.

Таким чином, очевидна залежність професійного досвіду від цілої низки чинників і явищ, серед яких: соціальні установки, мотиви й потреби особистості; поєднання емпіричних, теоретичних, емоційних і раціональних аспектів у структурі особистості; професійна спрямованість особистості.

Слід також зазначити, що професійний досвід, являючи собою сукупний образ професійної діяльності, може бути оцінений і змінений за допомогою відповідного управлінського впливу. Звідси, досвід є ключовим фактором кваліфікаційної складової трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Наступною складовою компетенцій є сукупність професійних здібностей, якостей, які є основою професійної складової трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та від яких безпосередньо залежить якість отриманих результатів професійної діяльності працівників підприємств залізничного транспорту.

Успіх професійної діяльності залежить від професійних здібностей працівника, адже вони є основним фактором розвитку таланту; визначають швидкість, точність і якість виконання професійної діяльності; поведінку людини в трудовому колективі. Такими здібностями є природні задатки, особистісні якості та індивідуальні особливості людини.

Закономірності розвитку професійних здібностей можна сформулювати таким чином:

1) сприятливі умови професійного зростання працівника допомагають розвитку його професійних здібностей відповідно до вимог професійної діяльності;

2) виконання нової діяльності, а також творчий характер діяльності забезпечує розвиток професійних здібностей;

3) між окремими здібностями можуть існувати досить стійкі зв'язки. При цьому ситуативне використання будь-яких здібностей зумовлює нестійкість деяких зв'язків і їх тимчасовий характер;

4) службово-професійне зростання працівника впливає на збільшення кількості значущих зв'язків у структурі здібностей [194];

5) кінцевий успіх професійної діяльності залежить не від окремої здатності, а від їх сукупності.

Отже, професійні здібності мають безпосередній вплив на рівень професійного розвитку працівника, ступінь його адаптивності до постійно змінних умов праці, розвитку професійних знань, умінь, навичок.

Таким чином, професійні здібності є індивідуально-психологічними особливостями працівників підприємств залізничного транспорту, які є результатом розвитку, здобуття знань, напрацювання умінь, навиків, досвіду. Сукупність професійних здібностей працівників підприємств залізничного транспорту під впливом індивідуальних та організаційних факторів формує професійну складову трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Наступним змістовним елементом компетенцій є розумова діяльність, під якою слід розуміти систему дій, спрямованих на вирішення будь-якої професійної проблеми. Окрема розумове дія пов'язана з вирішенням завдань, які можуть бути складовими частинами загальної проблеми. Кожна розумова дія базується на системі операцій, серед елементів якої можна назвати операції порівняння, узагальнення, абстрагування, класифікації та конкретизації.

Розумовий процес може здійснюватися через операційні процедури. Якість розумового процесу визначається системністю, динамічністю і ефективністю здійснення цих процедур. Наприклад, процес алгоритмічного мислення реалізується через послідовність елементарних операцій. Евристичне мислення здійснюється шляхом виконання операційних процедур, що забезпечують застосування оригінальності й гнучкості вирішення нестандартних завдань. Розсудливе мислення характеризує розумову діяльність з критичним і розумовим характером. Цей вид мислення базується на висновках і має логічну послідовність.

Як продукт мислення розглядаються пізнавальні результати, що відбиваються в трьох формах мислення. До цих форм належать судження, умовиводи й поняття. Вони визначають якість розумової діяльності фахівця.

У своєму дослідженні А. К. Асатуров [192] зазначає:

1) розумова діяльність є важливим елементом компетенції персоналу, оскільки результат діяльності персоналу залежить від аналізу, структурування, категоризації інформації;

2) розумова діяльність персоналу організації визначає вибір оптимального рішення, ступінь реакції на події;

3) розумова діяльність працівника залежить від його природних особливостей, якості освіти й складності завдань, які вже вирішувалися в професійній діяльності.

Слід зазначити, що розумова діяльність розвивається в процесі вирішення професійних завдань, пов'язаних з необхідністю знаходження неординарних і унікальних рішень. Розвиток розумової діяльності триває протягом усієї професійної діяльності працівника за умови збалансованості внутрішнього (саморозвиток) і зовнішнього (освоєння нових способів, форм і типів мислення) процесів.

Розумова діяльність є психофізіологічною складовою трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, тому управління її розвитком доцільно здійснювати за рахунок раціональної організації праці, формування сприятливих умов праці.

Наступною характеристикою компетенції людини є мотивація до професійних досягнень. Вона відбиває спонукання працівника до ефективної професійної діяльності. Роль мотивації як найсильнішої компоненти у формуванні та розвитку здібностей працівників надзвичайно важлива. Професійна мотивація передбачає вивчення приводів до розвитку.

Мотивація на професійні досягнення може бути розглянута з позиції задоволення потреб. Розвиваючи й інтегруючи ідеї А. К. Асатурова [13], наведемо правила формування позитивної мотивації для розвитку професійних мотивацій до досягнень:

- формування «мотивуючих» умов навчання (соціально-психологічні, такі як зв'язок навчання з професійними й особистими інтересами; створення престижності професійного розвитку);
- залучення тренерів, які здатні створити атмосферу співробітництва, творчої активності, довіри, поваги, підтримки, вміють вдосконалювати розумову діяльність працівників (організаційно-технічні гарантії збереження заробітної плати в процесі розвитку працівників за межами організації; ергономічно пристосовані аудиторії для навчання персоналу; високий рівень організації лекційних та практичних занять з гідною навчально-методичною базою, комп'ютерами й необхідним програмним забезпеченням, наявність необхідного канцелярського приладдя);
- систематичне інформування працівників про плани навчання;
- забезпечення участі працівника у визначенні передбачуваних результатів навчання, що дозволить формувати чіткі самообов'язки для досягнення високих результатів роботи;

– регулярне індивідуальне консультування працівників з метою підвищення мотивації до професійних досягнень.

Наступною складовою компетенції виділимо професійну цінність. Сьогодні працівник повинен володіти певною культурою, що дозволяє вибрати мету своєї професійної діяльності, зрозуміти її призначення й збагатити особистісним змістом. Для включення до складу компетенції значущими є такі цінності, як організаційні (корпоративні), морально-етичні та моральні цінності, які доцільно розглядати в розрізі професійної діяльності.

Таким чином, ціннісні орієнтації персоналу – це якість особистості фахівця, професійна характеристика його компетенції, основа його відносин з іншими суб'єктами професійної діяльності.

Орієнтацію працівника в цінностях, таким чином, можна розглядати як процес розвитку його компетенції.

Відповідність людини професійним цінностям є важливою умовою забезпечення успіху її професійної діяльності, критерієм її суспільної значущості. Це неодмінна умова визнання й закріплення статусу професії в суспільстві, може стати інструментом самоврядування й самоствердження особистості працівника в професійному співтоваристві й у суспільстві в цілому. Таким чином, можна стверджувати, що ціннісні орієнтації людини є важливим фактором її розвитку.

Повний набір компетенцій і індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання працівником його функцій, які проявляються у відповідних ситуаціях і часі на підприємствах залізничного транспорту визначають модель компетенцій. Вона є складовою частиною профілю посади та застосовується при найманні нових співробітників, оцінці персоналу, ротації співробітників. Її слід також використовувати при створенні системного плану навчання, формування кадрового резерву, розробці індивідуальних планів кар'єрного розвитку.

Модель компетенцій повинна бути прозорою та простою, відповідати стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, бути корисною для всіх користувачів, мати оптимальний набір компетенцій, можливість їх обліку та оцінки. Таким чином, формування моделі компетенцій для підприємств залізничного транспорту повинно базуватися на таких принципах:

- об’єктивність формування та використання моделі компетенцій;
- регулярний перегляд компетенцій та удосконалення моделі;
- участь персоналу, лінійних керівників у створенні та використанні моделі компетенцій;
- впровадження моделі компетенцій в усі функціональні підсистеми управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- інформаційна підтримка та навчання працівників технології розробки та використання моделі компетенцій.

В існуючих моделях компетенцій зазвичай виділяють базові, функціональні та управлінські групи компетенцій.

Оскільки ключовим напрямком розвитку залізничного транспорту є забезпечення якісного перевізного процесу, що в сучасних умовах зумовлює перехід на інноваційний напрям розвитку залізничного комплексу, то й досягнення стратегічної мети управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, зокрема зростання рівня професійних якостей працівників, пропонуємо здійснювати на основі моделі компетенцій, яка складається з п’яти блоків-кластерів: корпоративних компетенцій, професійних, управлінських, компетенцій результативності та розвитку (рис. 2.2).

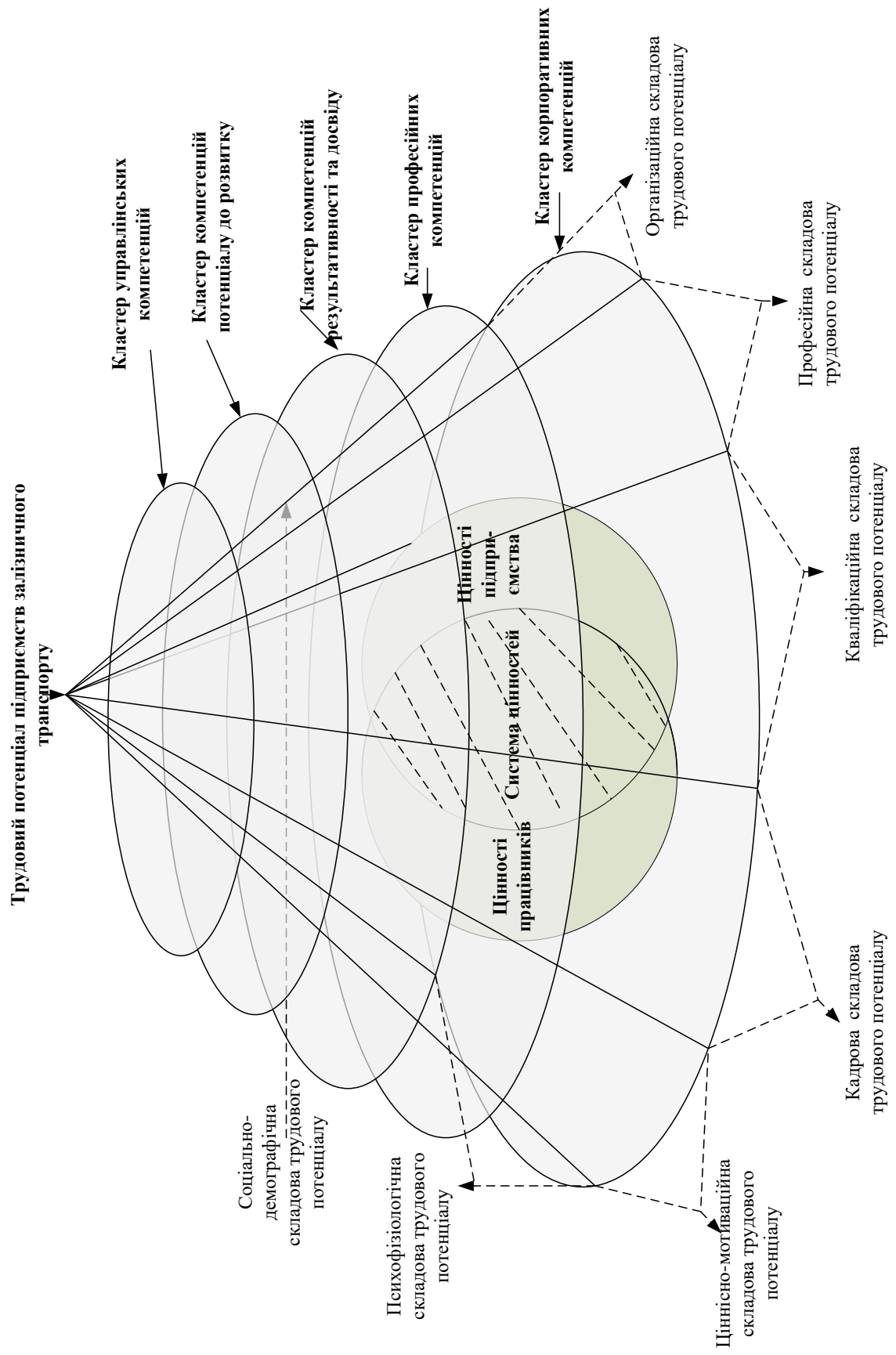


Рис. 2.2. Модель компетенцій підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Корпоративні компетенції – це набір корпоративних вимог до ділових, професійних та управлінських якостей працівника залежно від рівня посади.

Професійні компетенції – сукупність спеціальних фахових знань та навиків, необхідних працівникам для виконання професійних функцій відповідно до посади, що займає працівник.

Результативність та досвід роботи – сукупність параметрів, які визначають рівень успішності працівника в досягненні робочих цілей та завдань, його професійний та управлінський досвід.

Потенціал до розвитку – сукупність параметрів, які прогнозують успішність професійного та кар'єрного зростання, зокрема морально-етичні якості, здатність до навчання та розвитку, бажання кар'єрного зростання та ін.

Управлінські компетенції – сукупність параметрів, які характеризують управлінські якості працівника залежно від рівня посади [46].

Розподіл посад за управлінськими рівнями й виділення функціональних груп співробітників дозволило скоротити кількість можливих комбінацій компетенцій та сприятиме більш об'єктивній оцінці рівня компетенцій працівників, а отже, дасть можливість більш ефективно організувати й розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в цілому. Зв'язок кластерів компетенцій та категорій працівників наведено на рис 2.3.

Кластери Категорії	Корпоративні компетенції	Професійні компетенції	Компетенції результативності та досвіду роботи	Компетенції потенціалу до розвитку	Управлінські компетенції
Керівники Рівень 1 (вище керівництво, зокрема, АТ «Укрзалізниця», філій та підприємств залізничного транспорту)					
Керівники Рівень 2 (керівники середньої ланки управління, зокрема, заступники начальників залізниць, підприємств, керівники лінійних підрозділів)					
Керівники Рівень 3 (керівники нижчої ланки управління, зокрема, керівники підрозділів, цехів, бригад)					
Робочі та спеціалісти Рівень 4					

Рис. 2.3. Зв'язок кластерів компетенцій і категорій працівників підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Кожен кластер компетенцій має свій набір компетенцій, відповідно до яких доцільно виконувати оцінювання працівників підприємств залізничного транспорту та визначати інструментарій розвитку трудового потенціалу підприємств. На основі досліджень існуючих теорій щодо компетенцій, враховуючи специфіку підприємств залізничного транспорту, сформовано перелік загальних компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту
(сформовано автором)**

Компетенція	Характеристика
1	2
Корпоративні	
Компетентність	Визначається здатністю до розвитку, управління розвитком, розвитком працівників та допомогою працівникам у розвитку
Клієнтоорієнтованість	Це впровадження культури, орієнтованої на клієнта, формування системи роботи з клієнтами, орієнтація на інтереси клієнтів
Корпоративність та відповідальність	Здатність до роботи в команді, наявність відповідального, раціонального, системного та стратегічного мислення, здатність забезпечити командну роботу
Якість та безпека	Робота з високою якістю, якісне управління виконавцями, організація робочого процесу, управління ефективністю, забезпечення безпеки
Інноваційність	Ініціативність, підтримка ініціатив, здатність до формування інноваційного середовища
Професійні	
Володіння фаховими знаннями та навиками	Набуття фахових знань та навиків, необхідних працівникам для виконання професійних функцій. Так, до професійних компетенцій працівників локомотивного господарства слід віднести знання будови, призначення, правил експлуатації елементів конструкції, систем, апаратів та приладів тепловозів, можливих несправностей та способів їх усунення
Відповідальність	Орієнтація на дотримання взятих на себе зобов'язань, готовність відповідати за свої дії, вчинки. Спрямованість на служіння загальноважливій справі, прагнення дотримуватися високих моральних норм і стандартів, що задаються важливістю цієї справи
Уважність	Уміння працювати без помилок, точність і акуратність в роботі, зокрема і в оформленні документації. Уважність є ключовим фактором гарантування безпеки на транспорті
Системне мислення	Здатність визначати зв'язок, встановлювати й структурувати відносини між елементами інформації. Навички узагальнення, вміння робити висновки, виходячи із суперечливої інформації, орієнтуватися у великому обсязі різномірної інформації, здатність приймати рішення в ситуації інформаційного дефіциту
Знання підприємства та його цінностей	Розуміння стратегічних, оперативних завдань підприємства, знання специфіки його функціонування, залученість працівників до вирішення стратегічних завдань, розуміння та дотримання системи цінностей, встановленої на підприємстві
Результативності та досвіду роботи	
Рівень працездатності	Здатність тривалий час підтримувати високий рівень якості здійснюваної діяльності та уникати втрат важливої інформації при тривалих навантаженнях. Уміння продуктивно діяти в ситуації перевтоми або виконанні рутинної діяльності. Здатність швидко відновлювати необхідний енергетичний рівень
Рівень якості продукції (послуг)	Здатність підтримувати високий рівень здійснюваної діяльності, яка формує якість продукції підприємств залізничного транспорту
Інтенсивність праці	Схильність до раціонального використання робочого часу, рівень напруженості, ритмічності праці
Задоволеність працею	Рівень відповідності праці вимогам, які ставить до неї робітник
Рівень оперативності виконання робіт	Здатність оперативно, в короткі строки виконувати поставлені завдання, не знижуючи якість роботи

Продовження табл. 2.1

Орієнтація на результат	Розуміння, що від результату роботи кожного працівника залежить якість та ефективність функціонування підприємства, зокрема безпека руху. Прагнення до підвищення продуктивності праці.
Орієнтація на команду	Схильність до командної взаємодії, вміння ставити інтереси команди вище власних, орієнтація на узгодження своїх дій з діями інших працівників. Лояльність до внутрішньогрупових норм і цінностей
Дисциплінованість	Здатність діяти відповідно до інструкцій, працювати відповідно до встановлених правил з дотриманням заданих регламентів
Потенціал до розвитку	
Рівень інтелекту	Рівень використання та наявність набору незалежних розумових здібностей, запасу знань, ерудиції, здатність до аналітико-синтетичної діяльності, до узагальнення, комбінаторна здатність, здатність до абстрактного і до наочно дійового мислення
Рівень свідомості	Розуміння процесів, які здійснюються
Рівень ділової активності	Рівень ефективності використання ресурсів (зокрема, виробничих і фінансових), які впливають на результат діяльності підприємства залізничного транспорту
Рівень раціоналізаторської активності	Здатність до вдосконалення, підвищення ефективності роботи, використання ресурсів на підприємстві. Оформлення раціоналізаторських пропозицій щодо ефективності роботи підприємства, підрозділу
Здатність до самонавчання	Орієнтація на професійне вдосконалення. Розуміння обмеженості індивідуального знання й досвіду, готовність з повагою сприймати досвід інших, застосовуючи його у своїй практиці, а також знайомитися з новими технологіями й способами реалізації навіть звичної діяльності. Розвинення здатності до систематизації свого і чужого досвіду
Здатність до саморозвитку	Правильна оцінка своїх сильних та слабких сторін, постійний розвиток професійних та особистісних якостей, прагнення до вирішення складних професійних завдань з метою саморозвитку, накопичення знань та досвіду
Адаптованість	Здатність до адаптації в нових умовах функціонування підприємств залізничного транспорту, адаптація нових спеціалістів на робочому місці. Спроможність прийняття змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств та ефективне виконання своїх обов'язків в таких умовах

Управлінські компетенції характеризують володіння прийомами об'єднання працівників для досягнення визначеної мети на основі особистого впливу, навиками розподілу відповідальності, повноважень між підлеглими, мотивування підлеглих.

Перелік управлінських компетенцій сформований для категорії посад «Керівники» різних ланок (табл. 2.2). Рівень прояву зазначених компетенцій залежить від посади та рівня керівництва.

Таблиця 2.2

Перелік управлінських компетенцій (сформовано автором)

Компетенція	Характеристика
1	2
Лідерство	Здатність до лідерства та лідерство як стиль управління
Організаторські здібності	Уміння створювати алгоритми робочого процесу, координувати виконання роботи підлеглими згідно із заданими схемами діяльності й контролювати хід реалізації завдань. Здатність описувати стандарти якості роботи підлеглих і використовувати критичні точки роботи як точки контролю. Навички опису діяльності різних служб у формі нормативних документів
Здатність до керівництва	Уміння точно ставити завдання підлеглим, вказувати напрям руху і можливі способи досягнення мети. Навички розподіляти відповідальність, повноваження й типи робіт між підлеглими, вміння мотивувати підлеглих, орієнтувати їх на кінцевий результат, надавати консультативну допомогу у вирішенні проблем виконання роботи. Здатність приймати на себе відповідальність за отримання колективного результату
Стратегічне мислення	Здатність аналізувати ситуації, визначати перспективи довгострокового розвитку, встановлення стратегічних цілей, можливих шляхів їх досягнення
Вміння контролювати	Володіння інформацією про функціонування підприємства, дії підлеглих, уміння здійснювати делегування певних повноважень і контроль за їх виконанням
Креативність	Націленість на пошук нових шляхів розвитку, використання творчого підходу, ініціативність, генерування нових ідей
Комунікбельність	Вміння вести переговори
Орієнтація на довгострокові цілі	Схильність до формування системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей розвитку
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	Здібності формувати нове бачення вирішення проблеми і, спираючись на свій авторитет, надихнути послідовників на активні дії з досягнення цілей

Ставлення працівника до процесу впровадження моделей компетенцій може змінюватися, і насамперед під впливом відповідних заходів з боку керівників, яким, впроваджуючи моделі, необхідно дотримуватися таких принципів роботи з персоналом:

- принцип інформаційної відкритості: позитивне ставлення до будь-якого корисного нововведенню можливе, якщо персоналу організації буде зрозуміло, на вирішення яких виробничих або соціальних завдань воно націлене;

- принцип превентивної оцінки витрат: до трудового колективу повинна бути донесена інформація вже на підготовчій стадії про можливі

зусилля для виконання поставлених завдань, про те, які труднощі й незручності їх очікують. Недотримання цього принципу може призвести до ототожнення тимчасових труднощів з негативними наслідками самого впровадження;

- принцип ініціативи знизу: необхідно, щоб інформація була чітко доведена до самого низу управлінської ієрархії – до безпосередніх виробників, щоб вони свідомо сприймали його корисним і потрібним як самим працівникам, так і організації;

- принцип безперервності: впровадження повинно бути організовано так, щоб процес не припинявся, був не разовою компанією, а щоденною роботою;

- принцип індивідуальної компенсації – спрямований на урахування ціннісних орієнтацій людей, їх потреб та інтересів.

Таким чином, важливо донести до співробітників думку, яка полягає в тому, що моделі компетенцій необхідні як в інтересах підвищення ефективності діяльності організації, так і в інтересах кожного працівника.

Отже, застосування компетентнісного підходу до управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно здійснювати на основі переходу від оцінки та розвитку на базі поняття «кваліфікація» до розвитку на базі поняття «компетенції». Перехід на компетенції має низку переваг:

для підприємств залізничного транспорту:

- можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, які сприятимуть встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і рівнів (наприклад, виробляється єдине для всіх розуміння, що таке «ефективне керівництво» і що означає «командна робота»);

- можливість проведення оцінки компетенцій співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню;

- узгодженість при оцінці працівника: всі експерти зможуть досягти згоди в розумінні «цінних якостей» працівника і мати уявлення про те, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати;

- можливість визначити сильні й слабкі сторони кожного співробітника і використовувати цю інформацію для його розвитку;
 - з'являються підстави для включення співробітників у кадровий резерв підприємства, а також планування їхньої кар'єри;
 - можливість обґрунтування коригування компенсаційної політики щодо кваліфікованих співробітників, які управляють людьми й ресурсами та успішно пройшли оцінку;
- для працівників підприємств:
- краще розуміння вимог організації до роботи, які якості їм необхідні для успішного виконання робіт;
 - можливість отримати зворотний зв'язок, дізнатися про свої сильні й слабкі сторони, загалом потенціал і кар'єрні перспективи, сформувані конкретні плани професійного розвитку.

Формування моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка базується на п'яти кластерах компетенцій дозволить оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; визначити проблеми за такими векторами, як професійні здібності, результативність праці, потенціал до розвитку, управлінські здібності; сформувані інструментарій розвитку трудового потенціалу [46].

2.2. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Основою подальшого процесу розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є його формування, що базується на визначенні вимог до трудового потенціалу, системі планування, підбору, відбору та професійної адаптації кадрів. Загальновідомо, що головною метою формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є

забезпечення їх необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання, досягти поточних та стратегічних цілей, поставлених підприємством. Для повноцінного комплектування персоналу підприємств необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства [56].

Крім того, формування трудового потенціалу підприємства відбувається під впливом макро-, мікросередовища та здійснюється за такими стадіями, як: відтворення, трудове виховання, професійна освіта, здобуття кваліфікації, набуття компетенцій. Плідна співпраця АТ «Укрзалізниця» та його філій, підприємств з профільними навчальними закладами, участь у формуванні держзамовлення на спеціалістів ЗВО на таких стадіях формування трудового потенціалу, як професійна освіта та здобуття кваліфікації дозволяє забезпечити підприємства залізничного транспорту фахівцями. Однак формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та подальший розвиток компетенцій необхідно здійснювати за рахунок активізації внутрішніх факторів, зокрема удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств на основі використання сучасних і ефективних технологій відбору, підбору й найму персоналу; формування ефективної системи підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації; корпоративної програми розвитку трудового потенціалу, системи адаптації спеціалістів, системи мотивації та стимулювання та ін.

Проблемам формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, підбору та відбору кадрів присвячено багато праць провідних вчених, серед яких: Б. М. Андрушків [8], М. М. Білоножко [189], М. Волобуєв [24], Л. С. Головова [36], В. Л. Дикань [66], Л. Л. Калініченко [93], В. В. Компанієць [102], Н. В. Кузнецова [109], М. М. Семеняк [160], М. В. Чорна [189]. Однак реформування залізничного транспорту, створення АТ «Укрзалізниця», формування виробничо-інтегрованих структур за видами діяльності, централізація функцій управління, формування єдиного

інформаційного середовища зумовлюють необхідність удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

У цілому процес формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту складається з певних етапів, серед яких планування, набір, відбір та професійна адаптація персоналу. Планування – це одна з головних функцій управління та важлива складова формування трудового потенціалу підприємства, яка є встановленням оптимального, поточного та перспективного складу його працівників, елементом кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання підприємства [178]. Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, що полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними та плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими компонентами процесу планування є вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках [178; 159, с. 103].

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь та навичок потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника [178]. Зазвичай відбір здійснюється в декілька етапів. Методами, які найчастіше використовуються в процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником підприємства, і починається її трудова та соціальна адаптація, тобто сукупність процедур, головною метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [178; 195, с. 123].

На залізничному транспорті, від самого початку створення Державної адміністрації залізничного транспорту, основним завданням кадрової роботи було формування апарату Укрзалізниці та проведення державної кадрової політики на залізницях України щодо укомплектування галузі висококваліфікованими працівниками, зміцнення дисципліни й порядку [154]. Таку діяльність здійснювало Головне управління кадрової, соціальної політики та навчальних закладів Укрзалізниці, яке було дійовим підрозділом, що організував взаємодію залізниць та підприємств в аспекті забезпечення галузі кваліфікованими працівниками, необхідним кадровим потенціалом та здійснював виважену й планомірну роботу в цьому напрямку.

У Головному управлінні Укрзалізниці створено єдину галузеву нормативну базу щодо роботи з кадрами, яка передбачає єдиний системний підхід до вирішення питань кадрового забезпечення, роботи з резервом кадрів, стажування, психологічного та професійного тестування, профорієнтаційної роботи, працевлаштування й стажування молодих спеціалістів, професійного й технічного навчання, організації галузевого змагання, кадрового діловодства, тощо [154, 144]. Система підготовки кадрів для галузі здійснювалась відповідно до галузевої програми. Посилення безпосереднього зв'язку між підприємствами залізничного транспорту та навчальними закладами здійснювалося шляхом передачі діючих макетів різних систем, приладів та обладнання, нормативно-технічної документації; виконання ремонтних робіт із реконструкції навчальних корпусів, гуртожитків [160, с. 126].

В умовах реформування галузі та створення ПАТ «Укрзаліниця» Головне управління кадрової, соціальної політики та навчальних закладів Укрзалізниці було реорганізоване в Департамент управління персоналом та соціальної політики ПАТ «Укрзаліниця». Кадровий резерв Укрзалізниці формується на підставі нормативних документів, які під час реформування не змінювались.

Для виявлення потенційних претендентів по регіональних філіях АТ «Укрзаліниця» проходять форуми під гаслом «Залізничні агенти змін», що

дозволяє виявити не лише талановитих лідерів, а й напрацювати низку ідей та проєктів, які можуть бути реалізовані в АТ «Укрзалізниця» [89].

Іншим напрямком пошуку перспективних працівників є запровадження проєкту «Внутрішній ринок праці». Метою проєкту є підвищення ефективності міжособистісних комунікацій серед співробітників, підготовка фахівців для роботи в конкретному напрямку або проєкті, стажування, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. Найбільш поширеними методами внутрішнього пошуку є оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації. Пошук всередині компанії не вимагає значних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитету керівництва серед співробітників.

Крім того, в АТ «Укрзалізниця» створено базу даних людей, які перебувають у стадії пошуку роботи та звертаються до підприємства; їх знання та кваліфікація можуть стати в нагоді надалі. Ведення такої бази даних дозволяє мати під рукою представницький резерв кандидатів.

АТ «Укрзалізниця» є відкритою компанією і постійно забезпечує відкритий доступ широких мас до актуальних вакансій компанії, які потребують укомплектування. Так, міжнародні HR портали для пошуку персоналу rabota.ua та hh.ua є платформою для розміщення актуальних вакансій по всіх підрозділах АТ «Укрзалізниця». Крім того, з цією інформацією можна ознайомитися на офіційному сайті АТ «Укрзалізниця» (www.uz.gov.ua) у розділі «робота на залізниці», де відображені актуальні вакансії та вимоги до кандидатів на посади [89].

Також АТ «Укрзалізниця» не втрачає зв'язок з профільними навчальними закладами. Цей метод пошуку персоналу є дуже результативним для залучення певного типу кандидатів – молодих спеціалістів.

У процесі підбору персоналу компанії допомагає і Державна служба зайнятості. Вона є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, яка на безоплатній основі надає послуги з пошуку роботи та підбору персоналу. Використання державних агентств дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів [89].

На сьогодні відбір на посади керівного складу та включення до кадрового резерву здійснюється Комісією Укрзалізниці з розгляду питань оптимізації структури, системи управління персоналом та соціальної політики, мотивації до праці [129].

Відбір претендентів на керівні посади відбувається за такими етапами:

- 1) відправлення на електронну адресу АТ «Укрзаліниця» пакета документів для участі у відборі на посаду;
- 2) презентація претендента тривалістю 2-3 хв. Членам комісії претендент презентує себе, розкриває власне бачення розвитку дорученого напрямку роботи;
- 3) індивідуальна бесіда претендента з членами комісії тривалістю до 15 хв. На бесіді членами комісії задаються питання, які здебільшого мають практичний характер та дозволяють визначити лідерські якості претендента;
- 4) обговорення та оцінка професійних здібностей кандидата, прийняття комісією колегіального рішення по кожному претенденту.

Склад комісії – сім осіб. Ключовими критеріями відбору є: лідерство, орієнтація на результат, клієнтоорієнтованість, винахідництво та новаторство, професійна робота за фахом, репутаційна складова [129].

Слід також зазначити, що сучасна система підбору, відбору та найму персоналу середньої та нижчої ланки має низку недоліків та потребує удосконалення. До зазначених недоліків слід віднести [56]:

– відсутність системного бачення процесу відбору, підбору й найму персоналу часто призводить до помилки, яка зумовлює підвищення плинності кадрів, зростання витрат на наймання персоналу, зменшення продуктивності праці, зростання рівня травматизму, формування негативної репутації підприємства та ін.;

– найчастіше при відборі персоналу використовуються застарілі, неефективні технології, запозичені із закордонної практики, як правило, без урахування національних умов. Ці технології відбору в багатьох випадках уже морально застаріли й потребують принципового оновлення;

– як правило, на підприємствах не проводяться попередні розрахунки витрат на застосування тієї чи іншої технології відбору, підбору й найму персоналу, що призводить до додаткових фінансових витрат.

Таким чином, основними проблемами сучасної системи підбору, відбору та найму персоналу є відсутність налагодженого механізму відбору кандидатів на вакантні посади; відсутність чітко сформованих вимог до кандидатів; відсутність зв'язку цілей підбору, відбору й найму персоналу із завданнями й цілями підприємства в певному періоді його розвитку; недолік штату фахівців, здатних кваліфіковано провести підбір, відбір і наймання персоналу.

Формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту необхідно здійснювати на основі впровадження науково обґрунтованих методів підбору висококваліфікованих працівників. Особливістю професійного відбору кадрів на залізничному транспорті має бути спектр потенційних можливостей та характеристик працівника, і тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей. Підбір персоналу в умовах АТ «Укрзалізниця» є процесом оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

Забезпечення якісного підбору кадрів та оцінка професійних якостей кола претендентів неможливі без створення об'єктивної системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, зокрема й АТ «Укрзалізниця», яка, на нашу думку, являє собою сукупність принципів, підходів, методів та технологій відбору кадрів, критеріїв відбору, підходів до оцінки компетенцій претендентів. Така система формування трудового потенціалу дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства та його кадровий резерв, сприятиме припливу найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів [56].

У теорії та практиці управління персоналом, HR-менеджменту формування трудового потенціалу підприємства зводиться до підбору та відбору персоналу. Дослідження наукової літератури дозволило виділити системний та процесний підходи до підбору та відбору персоналу.

Відповідно до системного підходу підбір персоналу розглядається як відкрита система, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. До цієї системи з навколишнього середовища надходять необхідні за обсягом і структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються в персонал (рис. 2.4) [189].

Серед основних елементів системи підбору персоналу доцільно виділити такі – мета, суб'єкти, об'єкти, методи, критерії та принципи відбору, інформаційне забезпечення. Метою системи відбору персоналу визначено формування персоналу, відповідно до вимог діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами цієї системи є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними залежно від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи [189].



Рис. 2.4. Системний підхід до підбору кадрів

Використання системного підходу до підбору персоналу дозволяє розглядати його як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення проблем у разі невідповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку підприємства. Системний підхід доцільно використовувати при створенні нового трудового потенціалу підприємства.

У випадку формування персоналу для новоствореного підприємства М. В. Чорна, М. М. Білоножко пропонують поряд із системним підходом використовувати процесний. Підбір персоналу з позиції процесного підходу дозволяє трактувати його як процес, який здійснюється шляхом реалізації певних послідовних етапів.

Дослідження праць М. Волобуєва [26], Н. В. Кузнецової [109], М. В. Чорної, М. М. Білоножко [189] дозволило виділити такі етапи: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу; визначення методів пошуку кандидатів та їх залучення; комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата; вибір найкращого кандидата; пропозиція роботи; затвердження на посаді (рис. 2.5).

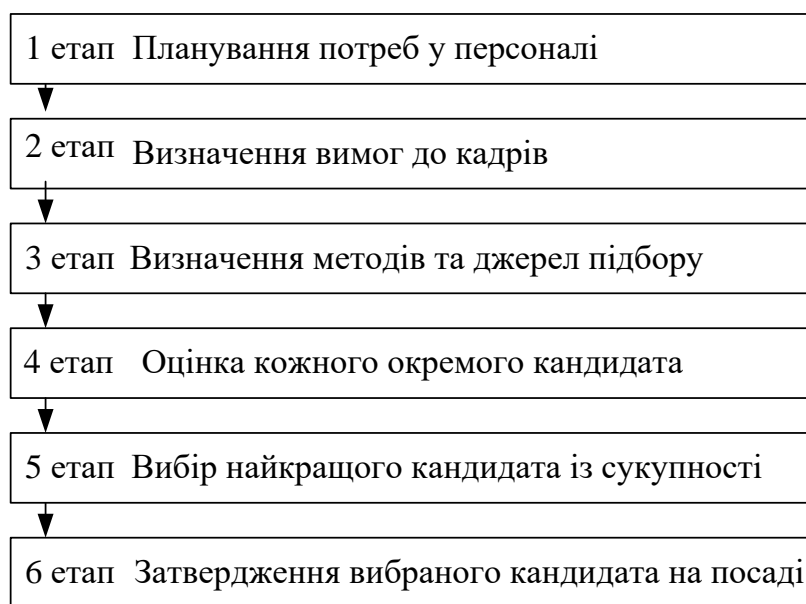


Рис. 2.5. Процесний підхід до підбору персоналу

Процесний підхід дає можливість проводити етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних стадіях роботи з метою скорочення термінів і підвищення якості підбору, враховуючи галузеву специфіку підприємства.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та трудовий потенціал працівника передбачає професійне зростання, кар'єрне зростання, що викликає необхідність постійного доукомплектування персоналу, зміни кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу підприємств відповідно до стратегії їх розвитку та робить процес формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту безперервним. Комплексне вирішення завдань формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту за якісними властивостями та структурою персоналу, враховуючи специфіку діяльності підприємств залізничного транспорту та корегування кількісних та якісних характеристик раніше сформованого потенціалу відповідно до нових вимог пропонуємо здійснювати на основі використання комплексного підходу до відбору та підбору персоналу, який поєднує в собі елементи системного та процесного підходів [56].

Реформування залізничного транспорту спрямовано на формування виробничо-інтегрованих структур за видами діяльності, що передбачає централізацію функцій управління. Забезпечення АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту трудовим потенціалом високого рівня, формування кадрового резерву, зокрема й управлінців, зумовлює необхідність створення єдиної системи формування трудового потенціалу.

Єдину систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу наведено на рис. 2.6. Основними джерелами формування трудового потенціалу є внутрішній ринок праці, представницький резерв кандидатів, професійні навчальні заклади, служба зайнятості та зовнішній ринок праці. Одним із способів залучення нових кандидатів також є і прелімінаринг.

Формування трудового потенціалу на основі використання внутрішнього ринку праці передбачає підбір працівників з внутрішнього кадрового резерву підприємства та є ефективним з кількох причин:

- він не вимагає додаткового фінансування на проведення процедур з підбору персоналу, працівники підприємства вже добре відомі;
- процес адаптації працівника до нової посади відбувається легше.

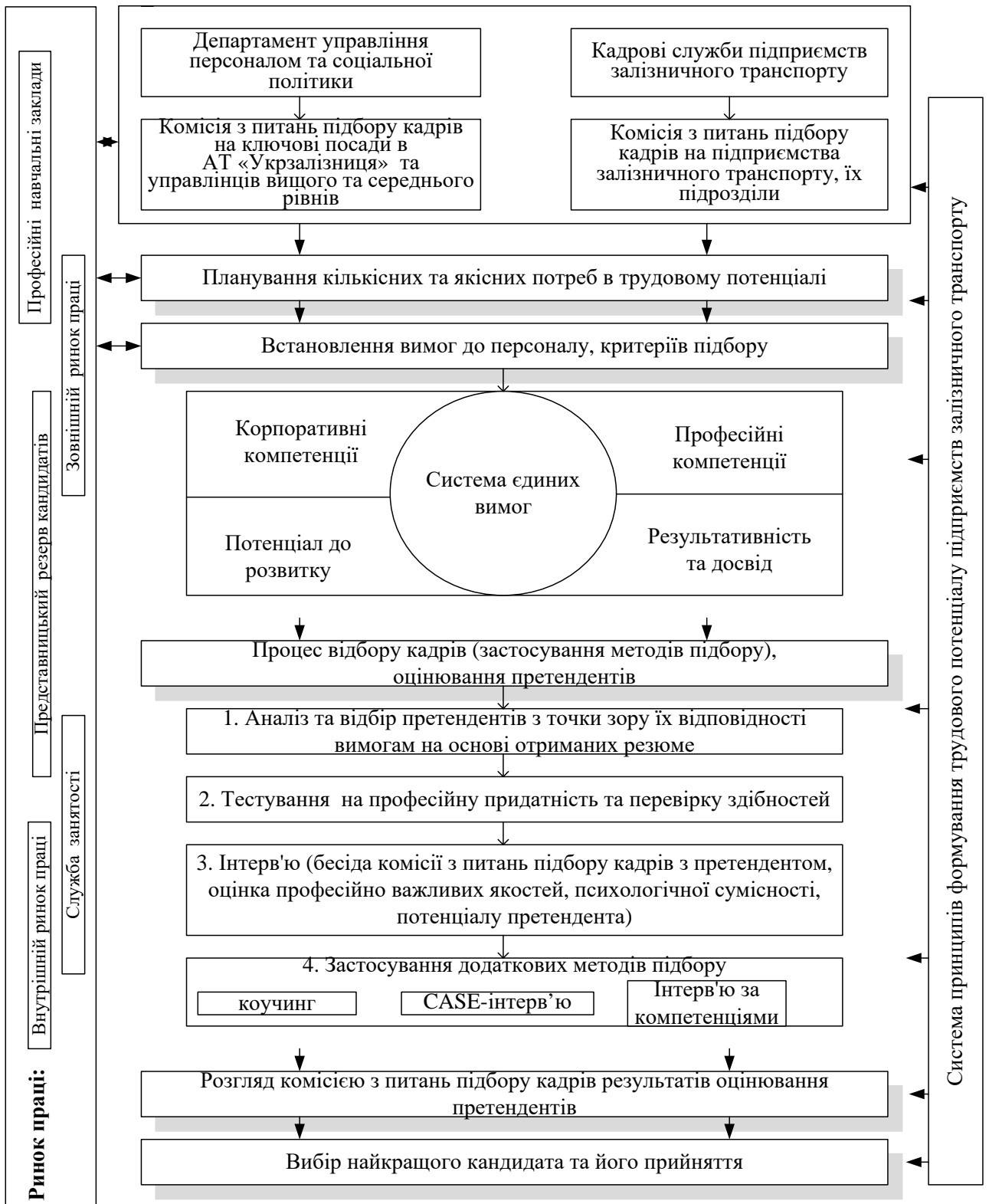


Рис. 2.6. Система формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в межах компетентнісного підходу (розробка автора)

Серед мінусів виділяють такі: вибір потенційних співробітників обмежений існуючим трудовим резервом, відсутня можливість залучати «свіжі уми».

Перевагами використання зовнішнього підбору персоналу є: вивільнення часу в організацій і залученість в процес лише на фінальному етапі. Недоліком вказаного способу підбору персоналу є високі матеріальні витрати й незадовільна робота кадрового агентства. Варто зауважити, що головна перевага рекрутингу як методу підбору персоналу – економія часу роботодавця за рахунок попередньої фільтрації потоку кандидатів і, як наслідок, прискорений пошук потрібних кандидатів.

Говорячи про ексклюзивний або прямий пошук, важливо підкреслити, що ефективність застосування зазначеного методу залежить від того, чи вдається роботодавець до послуг рекрутингових агентств чи ні. Також наголосимо, що підбір керівників шляхом їх переманювання з існуючого місця роботи теж є важко здійснити, зважаючи на низку причин, серед яких – недостатні стимули для переходу, відсутність трудової мобільності, великі витрати часу й дорожнеча.

Як зазначалося раніше, перевагами прелімінарингу є можливість попередньої оцінки потенційних кандидатів і створення бази кандидатів на майбутнє. Водночас недоліками прелімінарингу є недовіра з боку роботодавців до компетентності випускників і складність адаптації «неготових» співробітників.

Дослідження теорії формування трудового потенціалу підприємств дозволило виділити такі групи принципів, як базисні та специфічні. Групу базисних принципів формування трудового потенціалу утворюють принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту, науковості, економічності, безперервності, гнучкості, узгодження, масовості, повноти, точності [96, 97, 172].

Принцип системності формування трудового потенціалу базується на сприйнятті трудового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної

системи, яка охоплює всі категорії працівників і спрямована на формування й ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [85, 118].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається в тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність [85, 118].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права [85, 142].

В. В. Клибанська, О. Л. Матвієнко групу базисних пропонують доповнити за рахунок таких принципів: гуманізму, довіри, зацікавленості, єдності, ініціативності, комплексності, мотивації й стимулювання, організації умов праці, поваги до людини й турботи про неї, розвитку, психологічної поведінки, психологічної сумісності, самоорганізації, самооцінки, стабільності. На їхню думку, зазначені принципи формування високого рівня трудового потенціалу відбивають: більш доцільне використання потенціал працівників; врахування психологічних особливостей кожного працівника, їх поведінку в певних ситуаціях; специфіку активності та розвитку здібностей кожним працівником для більш інтенсивної й продуктивної праці; єдність свідомості та трудової діяльності; визначення знань, вмінь і навичок [97].

До групи специфічних принципів, що визначають умови формування трудового потенціалу належать: принцип оптимізації трудового потенціалу

підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро трудового потенціалу), принцип компліментарності управлінських ролей, принцип формування унікального трудового потенціалу [142].

Принцип оптимізації трудового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро трудового потенціалу). Відповідно до вказаного принципу ядро утворюють сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії [117]. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників як складові професійного ядра трудового потенціалу, використовуючи свої властивості, відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства [117]. Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції та забезпечують належну якість всієї продукції, яку випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на підприємстві відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати й враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Дотримання принципу формування унікального трудового потенціалу підприємства підвищує його конкурентоспроможність. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціалу кадрового складу підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що, власне, і створює ядро трудового потенціалу підприємства з високою конкурентоспроможністю [85, 126].

У зарубіжній літературі групу специфічних принципів поділяють на дві підгрупи. До першої підгрупи включають: принципи, що належать до переконань, які створюють довіру між працівниками; етичні цінності, що поділяються працівниками; політику повної зайнятості; підвищення різноманітності роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особисту участь у прийнятті рішень; неявний контроль на основі встановлення системи цінностей; розвиток всебічної культури; холістичний підхід до оцінки працівників [27, 97].

Друга підгрупа отримала офіційне визнання та активне застосування у найбільшій корпорації світу ІВМ. Вона містить десять «передових принципів»: сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага особистості); роботу з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в компанію спеціалістів найвищого класу; тривале навчання робітників, особливо вищих керівників; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління; обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізація змін [27, 97].

Заслуговують на увагу й принципи формування трудового потенціалу, запропоновані М. С. Авраменко, а саме: багатоаспектність, гнучкість, демократичність, економічність, зацікавленість, ініціативність, контроль, мотивація й стимулювання, науковість, оптимальність, оптимізація трудового потенціалу, організація умов праці, оцінка та атестація кадрів, перспективність, прогресивність, прозорість, простота, розвиток особистості, самоорганізація, самооцінка (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Принципи формування трудового управлінського потенціалу підприємств за М. С. Авраменко [96]

Назва принципу	Зміст та особливості принципу
1	2
Багатоаспектність	Урахування різних аспектів при формуванні трудового потенціалу підприємства по різних каналах: адміністративно-господарському, правовому, економічному
Гнучкість	Полягає у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляді в будь-який час відповідно до змін в організації
Демократичність	Усі працівники мають право брати участь в управлінні підприємством, вносити пропозиції про поліпшення його роботи, про соціально-культурне та побутове обслуговування
Економічність	Полягає в ефективній організації системи формування та управління трудовим потенціалом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва
Зацікавленість	Визначається основною метою діяльності працівника – одержання оплати праці не тільки у вигляді заробітної плати, але й у виплаті премій, винагород за підсумками роботи за рік, матеріальної допомоги і т.д., а також самостійністю прийняття рішень
Ініціативність	Передбачає впровадження нових підходів і реалізації певних дій, спрямованих на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво
Контроль	Дає можливість оцінити роботу працівника та визначити шляхи підвищення її ефективності
Мотивація і стимулювання	Полягає в тому, що чим ретельніше працівники апарату управління здійснюють систему заохочень та покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують її на підприємствах, тим ефективнішою буде програма мотивації та стимулювання працівників
Науковість	Формування здійснюється на основі наукових даних, норм і нормативів. Необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу

Продовження табл. 2.3

1	2
Оптимальність	Визначає вибір найбільш оптимального варіанта пропозицій з формування системи управління трудовим потенціалом
Оптимізація трудового потенціалу	Проявляється за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління
Організація умов праці	Працівник на своєму робочому місці повинен бути впевнений у відсутності загрози для його здоров'я, у рівні доходу, забезпеченості роботою в майбутньому тощо
Оцінка й атестація працівників	Визначення знань, вмінь і навичок, необхідних для роботи на конкретній посаді за допомогою визначених критеріїв, оцінка результатів діяльності
Перспективність	Означає, що при формуванні кадрового потенціалу необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства
Прогресивність	Передбачає відповідність системи формування та управління трудовим потенціалом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Прозорість	Вимагає, щоб система формування трудового потенціалу мала концептуальну єдність, а діяльність усіх підрозділів і керівників здійснювалася на однакових засадах, етапах, функціях
Простота	Чим простіша система формування та управління трудовим потенціалом, тим краще вона працює
Розвиток особистості	Полягає в тому, що праця повинна бути організована таким чином, щоб могли розвиватися індивідуальні та професійні якості кожної людини і всі її потенційні можливості були затребувані
Самоорганізація	Передбачає організацію свого робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність та ін.; закріплення набутих знань, умінь; створення оптимальних умов для високопродуктивної праці
Самооцінка	Являє собою оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу й місця серед інших працівників від якої залежать взаємовідносини людини з оточуючими, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач, що впливає на ефективність діяльності людини і подальший її розвиток

Принципи, запропоновані М. С. Авраменко, здебільшого орієнтовані на формування системи управління трудовим потенціалом та трудового потенціалу апарату управління та кадрового резерву. Вони не враховують особливості формування трудового потенціалу робітників, працівників, які не входять до керівного складу.

Тому трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту, зокрема й кадрового резерву, пропонуємо формувати на системі принципів, до якої

належать: принципи базового (фундаментального) характеру, специфічні принципи та управлінські принципи (рис. 2.7) [56].



Рис. 2.7. Система принципів формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (сформовано автором)

Група базових принципів стосується й принципів системи управління підприємства в цілому. Принципи цієї групи відбивають взаємозв'язок, цілісність та єдність усіх компонентів трудового потенціалу в загальній системі управління формуванням і розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Використання зазначеної групи принципів характерно для всіх підприємств залізничного транспорту.

До базових принципів пропонуємо віднести [56]:

– системність – передбачає розгляд трудового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників;

- рівність – передбачає однакове ставлення до представників усіх соціальних, класових, національних груп;

- повагу до людини – базується на домінуванні потреб і інтересів співробітників у системі пріоритетів підприємства. При цьому всі працівники мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності;

- правовий та соціальний захист – полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права, забезпеченні соціальної захищеності працівників підприємства;

- науковість – формування та розвиток трудового потенціалу повинно здійснюватися на основі впровадження інноваційних науково обґрунтованих технологій;

- узгодженість – передбачає погодження пріоритетів розвитку трудового потенціалу зі стратегічними цілями розвитку підприємства;

- психологічна сумісність – полягає в урахуванні психологічних особливостей кожного працівника, їх поведінки в певних ситуаціях, єдності свідомості та трудової діяльності працівника, потенціалу працівника, що дозволить сформувати сприятливий психологічний клімат у колективі;

- економічність – передбачає використання найбільш ефективних та економічних методів, технологій формування та розвитку трудового потенціалу підприємства;

- гнучкість – базується на можливостях корегування прийнятих кадрових рішень, їх перегляду відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, його пріоритетів;

- безперервність – формування та розвиток трудового потенціалу є постійним, неперервним процесом, який потребує впровадження заходів щодо забезпечення розвитку кадрової складової підприємства.

Група специфічних принципів визначає умови формування та розвитку трудового потенціалу кожного підприємства залізничного транспорту, його

компонентів, характерні для культури, традицій, вимог та цінностей, що склалися на підприємстві. До групи специфічних принципів слід віднести:

- унікальність – полягає у формуванні унікального поєднання професійних здібностей талановитих людей, що дозволяє створити ядро конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з високим інтелектуальним рівнем;

- оптимізація – передбачає орієнтацію на професійне ядро трудового потенціалу. Формування трудового потенціалу спрямоване на створення ядра потенціалу, яке утворює сукупність здібностей працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- перспективність – базується на тому, що трудовий потенціал є рухомими та змінюється залежно від різних факторів. Виходячи з цього, формування повинно включати можливості людини реалізовувати свої здібності, вміння та навички в тій чи іншій сфері, переходити службовими сходами в науково обґрунтованому періоді часу;

- прозорість – передбачає встановлення концептуальної єдності у формуванні трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та діяльності всіх підрозділів підприємств, їх функціонування на однакових засадах, етапах;

- залученість – полягає в долученні працівників до прийняття рішень щодо розвитку підприємства, формування почуття відповідальності за результативність діяльності підприємства;

- якісна визначеність (навчання) – полягає у визначенні характеристик робочої сили, які з якісної сторони характеризують трудові можливості людини, персоналу підприємства та проявляються в трудовому процесі. Формування та розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід здійснювати на основі постійного навчання, підготовки, перепідготовки кадрів та саморозвитку, самонавчання;

- принцип 2С (самоорганізація та самооцінка) – передбачає раціональне використання робочого часу, створення умов для високопродуктивної праці, оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу;

- зацікавленість – полягає в створенні потужної системи мотивації та стимулювання, розвитку кар'єри, які забезпечать зацікавленість працівників у зростанні результативності праці, розвитку трудового потенціалу;

- контроль – полягає в оцінюванні роботи працівників та визначенні шляхів підвищення їх ефективності, результативності.

Група управлінських принципів визначає умови, порядок та правила формування кадрового резерву та керівного складу підприємств залізничного транспорту. До цієї групи принципів пропонуємо віднести:

- комплементарність управлінських ролей – полягає в налагодженні взаємодії професійної та політичної складових кадрового складу та виокремленні керівників, організаторів та адміністраторів;

- делегування відповідальності – полягає у вмінні управлінського трудового потенціалу делегувати повноваження та відповідальність на нижчі рівні управління, розвитку горизонтальних зв'язків, децентралізації управління;

- креативність – полягає в пошуку нестандартних рішень щодо формування та розвитку управлінського трудового потенціалу;

- ініціативність – передбачає розробку та впровадження нових підходів у аспекті формування та розвитку трудового потенціалу, спрямованих на підвищення ефективності;

- розвиток особистості – полягає у формуванні умов для розвитку особистості, індивідуальних та професійних якостей;

- принцип 3С (самоорганізація, самооцінка, самоуправління) – передбачає раціональне використання робочого часу, створення умов для високопродуктивної праці, оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу та вміння приймати рішення щодо розвитку підприємства (участь персоналу в управлінні розвитком підприємства).

Формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі запропонованої системи принципів дозволить створити потенціал високого рівня, врахувати особливості трудового потенціалу різних рівнів (потенціал підприємства, колективу, працівника та особливості управлінського трудового потенціалу).

Організаційними структурами, на які покладено функції формування та розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, є Департамент управління персоналом та соціальної політики та кадрові служби філій та підприємств залізничного транспорту, що входять до АТ «Українська залізниця». До завдань Департаменту управління персоналом та соціальної політики пропонуємо віднести й формування кадрового резерву, відбір управлінців вищого та середнього рівнів. Кадрові служби підприємств залізничного транспорту займатимуться формуванням трудового потенціалу шляхом відбору працівників необхідної кваліфікації та управлінців нижніх рівнів.

Відбір персоналу – як керівного складу, так і спеціалістів, працівників, робітників – повинна здійснювати комісія з питань підбору кадрів. До складу такої комісії з питань підбору кадрів на ключові посади в АТ «Укрзалізниця» та вищі керівні посади підприємств залізничного транспорту повинно входити сім осіб, серед яких керівник АТ «Укрзалізниця», директор департаменту управління персоналом та соціальної політики, провідні спеціалісти, фахівці АТ «Укрзалізниця», підприємств залізничного транспорту напрямку діяльності, на яку претендує кандидат, та психолог.

Комісія з підбору кадрів на підприємства залізничного транспорту повинна налічувати п'ять осіб та включати керівництво підприємства, підрозділу, працівника кадрової служби, провідних спеціалістів сфери діяльності, на яку претендує кандидат, та психолога.

Сьогодні одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту є визначення потенційних можливостей працівника, створення сприятливого морально-психологічного клімату. Саме тому трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту, колектив слід

формуванню, враховуючи психологічну сумісність працівників. Залучення до комісії з питань підбору кадрів психолога дозволить оцінити, визначити особистісну поведінку претендента, його розумові можливості.

Перший етап у формуванні трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту полягає в плануванні кількісних та якісних потреб у трудових ресурсах. Коли на підприємствах у результаті кадрового просування, змін у стратегії розвитку, управлінні персоналом виникає потреба в працівниках певної професії та кваліфікації, кадровою службою здійснюється робота з планування потреб у персоналі.

Наступним етапом формування трудового потенціалу є визначення основних вимог до претендентів та критеріїв їх відбору.

Для забезпечення підприємств залізничного транспорту конкурентоспроможним трудовим потенціалом, висококваліфікованими спеціалістами, проведення об'єктивної оцінки порівняння професійних якостей працівників та претендентів пропонуємо застосовувати систему єдиних вимог. Вона містить чотири блоки вимог.

1. Корпоративні компетенції – це набір корпоративних вимог до ділових та управлінських якостей працівника залежно від рівня посади. До зазначених компетенцій пропонуємо віднести:

- компетентність – визначається здатністю до розвитку, управління розвитком, розвитком працівників та допомогою в розвитку;
- клієнтоорієнтованість – це впровадження культури, орієнтованої на клієнта, формування системи роботи з клієнтами, орієнтація на інтереси клієнтів;
- корпоративність та відповідальність – здатність до роботи в команді, наявність відповідального, раціонального, системного та стратегічного мислення, здатність забезпечити командну роботу;
- якість та безпека – робота з високою якістю, якісне управління виконавцями, організація робочого процесу, управління ефективністю, гарантування безпеки;

- креативність та інноваційність – ініціативність, підтримка ініціатив, здатність до формування інноваційного середовища;
- лідерство – здатність до лідерства та лідерство як стиль управління.

2. Професійні компетенції – сукупність спеціальних фахових знань та навиків, необхідних працівникам для виконання професійних функцій. Наприклад, до професійних компетенцій працівників локомотивного господарства слід віднести знання будови, призначення, правил експлуатації елементів конструкції, систем, апаратів та приладів тепловозів, можливих несправностей та способів їх усунення.

3. Результативність та досвід роботи – сукупність параметрів, які визначають рівень успішності працівника в досягненні робочих цілей та завдань, професійний та управлінський досвід.

4. Потенціал до розвитку – сукупність параметрів, які прогнозують успішність професійного та кар'єрного зростання, зокрема морально-етичні якості, здатність до навчання та розвитку, бажання кар'єрного зростання та ін.

Прийом на роботу відбувається після визначення потреб підприємства в нових кадрах та встановлення вимог до них. Спеціалісти кадрової служби визначають критерії відбору відповідно до посади, джерела та способи формування трудового потенціалу.

Наступним етапом у формуванні трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є безпосередньо підбору та відбір кадрів. Різноманітні методики оцінювання та підбору кадрів дозволяють здійснювати формування потенціалу відповідно до стратегії розвитку.

На основі дослідження методів підбору персоналу пропонуємо всі існуючі методи підбору віднести у дві групи: традиційні та креативні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Перелік та суть існуючих методів підбору та відбору кадрів
[86, 128, 160, 174, 189]**

Назва методу	Характеристика
1	2
Традиційні методи	
Описові	Вивчення кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками, за думкою співробітників, через оцінку трудової діяльності співробітників за відповідний період
Анкетування	Метою застосування є первинне знайомство, часто застосовуються на державних підприємствах. Досить часто комбінується зі співбесідою
Співбесіда	Має такі різновиди: кваліфікаційна (оцінка професійних якостей) та дисциплінарна (визначення відповідності особливим умовам роботи)
Інтерв'ю	Бесіда, спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента
Тестування на профпридатність, перевірки здібностей	Оцінка сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади
Метод групової дискусії	Дозволяє кандидату включитися в процес прийняття рішення, а також зіставити протилежні позиції й тим самим побачити різні грані проблеми
Метод рангової системи	Якості співробітників оцінюються на базі певних критеріїв (які потрібно розробити для кожної конкретної посади)
Метод вільної базової оцінки	Присвоєння певної кількості балів кожній якості за встановленою шкалою; оцінка проставляється спеціальними експертами або безпосереднім керівником
Оцінка рівня ділових якостей	Ґрунтується на системі коефіцієнтів, за допомогою яких вимірюються якості співробітника
Використання професіограм (перелік та опис загальнотрудових і спеціальних вмінь та навичок, необхідних для виконання певних конкретних робіт на залізниці)	Складається з двох блоків: психологічної професіограми як опису безпосередньо трудової діяльності й психограм до опису вимог щодо якостей людини цієї професії
Метод підсумовуваних оцінок	Визначення ступеня прояву в працівників тих чи інших якостей на основі виставлення за певною шкалою експертних оцінок
Коефіцієнтний метод	Виділяються фактори оцінки й визначаються нормативні значення цих факторів для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідноситься з нормативом, у результаті отримують різні коефіцієнти, що дають можливість виконати зіставлення й оцінку працівників

Продовження табл. 2.4

1	2
Метод альтернативних характеристик	Потенційний працівник характеризується з позиції наявності чи відсутності тієї чи іншої якості
Прелімінаринг	Метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО), здатних зробити значний внесок у функціонування й розвиток організації. Передбачає проведення безкоштовних тренінгів для випускників, молодих фахівців і початківців
Креативні методи	
Імітаційні методи (коучинг)	Один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, який показує, наскільки людина адаптується в нових умовах та може змодельовати потенційно проблемну ситуацію
Особистісні тести	Дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та визначити її тип темпераменту
Метод аналізу ранніх дитячих спогадів А. Адлера	Сутність полягає в такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей, що дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів
Метод CASE-інтерв'ю	Дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця
Метод інтерв'ю за компетенціями	Дозволяє оцінити поведінкові характеристики кандидата
Метод критичного інциденту	Дозволяє оцінити поведінку потенційного працівника в критичній ситуації (поняття відповідального рішення, вирішення незнайомої проблеми, подолання складної ситуації та ін.)
Кваліфікаційні карти та карти компетенцій залізничників	Портрети або профілі «ідеальних» співробітників

Етап підбору та відбору кадрів для підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати в декілька кроків та почати з аналізу списку претендентів на предмет їх відповідності вимогам на основі отриманих резюме. Наступним кроком у підборі кадрів слід обрати тестування на професійну придатність та перевірку здібностей. Цей метод дозволяє оцінити сучасний стан претендентів з урахуванням особливостей майбутньої посади.

Після отримання результатів тестування необхідно провести інтерв'ю. Цей метод у вітчизняній практиці майже не використовується, однак бесіда комісії з питань підбору кадрів з претендентом дозволить оцінити професійно важливі якості, психологічну сумісність. Разом з тестуванням та інтерв'ю доцільно застосовувати й такі креативні методи підбору, як коучинг, метод CASE-інтерв'ю,

інтерв'ю за компетенціями. Ці методи дозволять оцінити можливості та прихований потенціал претендентів.

Після оцінювання претендентів та визначення їх відповідності посаді комісією приймається остаточне рішення щодо відбору найкращого претендента та прийняття його на посаду.

Таким чином, використання комплексного підходу дозволяє сформувати єдину систему формування трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту, яка надає можливість проводити підбір кадрів з необхідними якісними властивостями, одночасно або послідовно на різних стадіях роботи та дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

2.3. Аналіз та оцінювання розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу

Сучасний стан використання трудових ресурсів на підприємствах залізничного транспорту можна охарактеризувати як задовільний. Рівень забезпеченості персоналом коливається від 85 % до 99 % (див. дод. В). Дослідження характеристики та динаміки структур персоналу Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку, Локомотивного депо ст. Мелітополь, Нікопольської дистанції колії, Нікопольської дистанції електропостачання, Вагонного депо Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» дозволяють зробити такі висновки:

- за віковими категоріями на підприємствах переважають працівники віком від 35 до 60 років, із високим рівнем стажу;
- частка персоналу з вищою освітою залежить від діяльності підприємства й становить від 17 % до 76 %;
- плинність кадрів суттєво розрізняється по підприємствах від 9 % до 24 %;

– значної уваги потребує зниження втрат робочого часу, які складають від 5 % до 16 %.

Аналіз персоналу за віковими категоріями показав, що на підприємствах значну частку займають працівники віком 35-45 років. Саме така категорія працівників схильна швидко адаптуватися до змін у системі управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

Слід зазначити, що успішне функціонування й розвиток підприємств залізничного транспорту не можливо здійснювати без постійного вдосконалення системи управління розвитком трудового потенціалу, що визначає виробничі, економічні та соціальні функції. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно володіти достовірною інформацією про його оцінку якісних, кількісних, вартісних показників та величин. Оцінювання є одним з основних структурних елементів компетентнісного підходу щодо розвитку трудового потенціалу, оскільки воно дає інформацію щодо рівня розвитку компетенцій, закладених у моделі.

Пошук шляхів розвитку трудового потенціалу зумовлює необхідність його оцінки за якісним і кількісним складом. При оцінці трудового потенціалу підприємства завжди можна визначити величину кількісної складової, але цього явно не достатньо з позиції вимог сьогодення. Більш складним завданням є визначення величини його якісної складової [143].

На сучасному етапі не існує універсального підходу до оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. Особливо актуальним аспектом при визначенні величини потенціалу й ступеня його використання є вибір показників, які вимірюють трудовий потенціал підприємства.

Складність проблеми такого виміру полягає насамперед у множинності його проявів. Він може виступати як миттєво зафіксований рівень; як потік із невизначеним уявленням про його одиницю; як запас, який існує у фізично різних формах і який зберігається впродовж невизначеного періоду; як різниця значень його компонент, що відповідають різним, але порівнюваним об'єктам (компонентам потенціалу); як розходження, які відповідають різним моментам

часу стану потенціалу, що сприймається у вигляді єдиного об'єкта; як різницеве або мультиплікативне відношення напружених станів різних його носіїв або змістовно різних компонентів [35, 61].

Оцінювання трудового потенціалу дозволяє виявити здібності працівників досягати поставлених цілей або визначити окупність витрат на персонал, його вартісне вимірювання. Залежно від мети та завдань управлінських заходів оцінювання рівня трудового потенціалу потребує формування набору критеріїв і визначення методики оцінки [170].

Оцінювання трудового потенціалу в нашому розумінні – це процес діагностики й аналізу показників трудового потенціалу, визначення рівня його розвитку й виявлення причин його недостатньої ефективності і/або потенціалу розвитку з метою забезпечення реалізації цілей і завдань організації або підвищення її ефективності.

Оцінка трудового потенціалу персоналу дозволяє:

- управляти ефективністю персоналу, оцінюючи відповідність трудового потенціалу працівників вимогам та коригуючи дії співробітників;
- визначати програми навчання й розвитку з урахуванням «сфер розвитку» працівників;
- мотивувати й просувати працівників, що мають високий трудовий потенціал і можливості його розвитку.

Проаналізувавши наукові матеріали та практичні розробки в галузі управління розвитком трудового потенціалу персоналу, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної методики оцінювання трудового потенціалу [170], яка до того ж мала б лише позитивні відгуки.

Методи, які використовуються в процесі оцінки сукупного трудового потенціалу підприємства, включають низку показників, які дозволяють охарактеризувати потенціал працівників з якісної та кількісної позицій.

Головною метою оцінки трудового потенціалу, планування його розвитку та реалізації подальших заходів є забезпечення відповідності трудового потенціалу довгостроковій стратегії підприємства. Тому критерії оцінки повинні

містити як якісні показники трудового потенціалу, що характеризують кваліфікаційний і особистісний потенціал працівників, так і кількісні показники оцінки результативності праці персоналу [152].

Окрім кількісного оцінювання за результатами трудової діяльності працівників велику роль для розвитку трудового потенціалу відіграє оцінка за якісними показниками. Її результати дозволять розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації та організації праці. Досліджуючи використання трудового потенціалу організації, ми пропонуємо такий процес оцінювання, який містить етапи [161]:

- перший етап – формування мети та процедури дослідження використання трудового потенціалу;
- другий етап – формування складу комісії, що буде проводити оцінку; визначення методичних підходів до оцінки;
- третій етап – обробка результатів, формування інформаційної бази на основі отриманих даних;
- четвертий етап – опрацювання результатів дослідження, проведення розрахунків на основі кваліметричної оцінки, групування працівників за рівнем кваліметричного коефіцієнта;
- п'ятий етап – надання отриманої інформації керівництву для удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства [161].

Досліджуючи структуру трудового потенціалу та методичні підходи до оцінювання його використання, О. М. Серікова виділяє такі складові: психофізіологічний потенціал, кваліфікаційний та соціальний. Останні пропонується оцінювати за допомогою «м'яких» показників [161]. У межах цього дослідження використовується кваліметричний метод (кваліметрія походить від латинської (*qualis* — який за якістю) та грецької (*μετρέω* — вимірюю) і означає наукову дисципліну, сферу, що поєднує кількісні методи оцінки якості), особливістю якого є можливість представлення якісних характеристик кількісними значеннями [161].

Якісні показники надають можливість виявити потенційні можливості до трудової активності, створюють інформаційний базис для розвитку трудового потенціалу. Таке оцінювання передбачає розробку стандартизованих виразів за певними якісними характеристиками використання трудового потенціалу. Важливим етапом є формування експертної комісії з дотриманням таких основних принципів [161]:

- високий рівень ознайомлення з працівником та його трудовою діяльністю;
- відсутність зацікавлених осіб із упередженим ставленням до певної категорії працівників;
- високий рівень компетентності експертів;
- чим більше експертів, тим більший рівень достовірності оцінки.

Підґрунтям методичного підходу оцінювання використання трудового потенціалу за якісними («м'якими») показниками є методика Е. А. Дорошенко [161], згідно з якою пропонується враховувати ділові та особистісні якості працівників та зарубіжний досвід [136] до оцінки кадрів на основі визначення коефіцієнта вагомості складових трудових якостей працівника. Вивчення науково-практичної літератури сприяло систематизації груп показників оцінювання використання трудового потенціалу працівників: трудові якості, організаторські здібності, кваліфікаційний потенціал, психологічне співробітництво та соціальна відповідальність.

Стан трудового потенціалу в основному визначається за допомогою кількісних і якісних показників. Кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу доцільно визначити широким та специфічним комплексом показників, обґрунтованих з позиції повноти й рівня доступності. Прикладом цього є розроблена О. Ф. Новіковою система індикаторів, яка об'єднує показники трьох рівнів [185]:

- одиничні показники – визначають кількісний рівень трудового потенціалу, залежать від демографічного стану. Якісні показники складаються зі статистичних та доповнюються характеристиками соціальних спостережень;

– комплексні показники – визначають перспективні потреби регіонів у збереженні трудового потенціалу й напрями формування заходів щодо його розвитку;

– інтегральний показник кількісного та якісного рівня трудового потенціалу – вимірюється реальною тривалістю трудового життя населення, станом здоров'я і освітнім рівнем населення.

Основними підходами до оцінки трудового потенціалу підприємства є: витратний, порівняльний, результативний [64, 120, 185]. У багатьох випадках доцільність їх використання підтверджена при формуванні та оцінці сукупного трудового потенціалу підприємства (витратний та дохідний підходи) або оцінюванні кадрового потенціалу (порівняльний підхід). Деякі провідні економісти вважають, що для оцінки сукупного трудового потенціалу окремого підприємства з кількісного боку варто використовувати загальну чисельність виробничого персоналу та персоналу невиробничих підрозділів, кількість робочого часу, можливого для відпрацювання при нормальній інтенсивності праці (межа фізіологічної можливої участі працівника в роботі). Якісна характеристика трудового потенціалу спрямована на оцінку фізичного та психологічного потенціалу працівників підприємств; обсягу загальних та спеціальних знань, трудових навичок та умінь, які зумовлюють здатність до праці певної якості; якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності. Стосовно останнього, щодо їх впливу на якісні характеристики трудового потенціалу, то варто ще надати цьому суттєве обґрунтування. В окремих наукових працях для оцінки трудового потенціалу, окрім вартості праці, вміщують й інші витрати, зокрема на відновлення екологічної системи – водного та повітряного середовищ, ґрунтів тощо [84].

Витратний підхід дає змогу оцінити розмір трудового потенціалу сумою минулих витрат на підготовку, поточне утримання й майбутній розвиток персоналу [185].

Витратні методики передбачають визначення трудового потенціалу технологічного персоналу на основі оцінки одиниці живої праці одного

працівника шляхом установлення її фондового аналога у вартісному вимірі; оцінка управлінського потенціалу у вартісному вимірі визначається на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства, а загальний трудовий потенціал підприємства визначається як сума вартості трудового потенціалу технологічного персоналу й вартості управлінського потенціалу підприємства [185].

Порівняльний підхід до оцінки трудового потенціалу підприємства базується на зіставленні (порівнянні) трудових потенціалів окремих працівників і включає: якісні методи (метод інтерв'ю, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, матричний метод, метод «360 градусів» (метод кругової оцінки), описовий метод, метод оцінки за вирішальною ситуацією); кількісні методи (рейтинговий метод, ранговий метод, метод визначеного розподілу); комбіновані методи (метод анкетування, метод порівняння парами, тестування, метод суми оцінок, метод класифікації, метод шкали спостереження за поведінкою, метод оцінки на базі моделей компетентності) [63, 88].

Варто зауважити, що крім вищезазначених підходів використовують коефіцієнтну методику, яка передбачає оцінку трудового потенціалу окремого працівника за групами: показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи тощо.

Результативний підхід до оцінки трудового потенціалу базується на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, за ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції, але із цим виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу [185].

В. І. Дибленко зазначає, що найбільш узагальненим та універсальним показником, який відбиває ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників. Вона характеризує результативність праці, оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства [64].

Крім розглянутих вище основних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, виділяють: ресурсний, факторний, інтегральний, суб'єктивний [207].

Ресурсний підхід є одним із найпростіших методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. Він базується на використанні показників аналізу, зокрема темпу зростання та темпу приросту, та може застосовуватися для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів його прояву [185].

Факторний підхід використовується переважно для оцінки трудового потенціалу на мезорівні його прояву (регіону, території). Відповідно до підходу всі показники поділяються на стимулятори та дестимулятори за їхнім впливом на трудовий потенціал [60]. Під час проведення оцінки трудового потенціалу, згідно з факторним підходом, традиційно застосовуються не лише розрахунок показників рядів динаміки (як за ресурсного підходу), а й кореляційний, факторний та кластерний аналіз [185].

Проте найчастіше вченими під час оцінки трудового потенціалу підприємства використовується інтегральний підхід. Він базується на розрахунку інтегрального сукупного показника (індексу) трудового потенціалу як нормованої багатовимірної середньозваженої різноманітних одиничних показників. При цьому нормування одиничних показників в єдиний сукупний інтегральний показник-індекс може виконуватися або шляхом розрахунків, або з використанням методу експертних оцінок [60].

В інших роботах для встановлення інтегральної (таксономічної) оцінки трудового потенціалу пропонуються методичні підходи на основі кількісного виміру всіх важливих чинників економічної діяльності та експертних даних для ранжування блоків показників за визначеними ваговими коефіцієнтами впливу. Однак у переважній більшості методичних підходів не враховуються зміни трудової активності працівників у зв'язку з їхнім віком та за статевою ознакою, які можуть значно вплинути на оцінку трудового потенціалу [84].

Низка авторів [181, 182] у своїх працях виділяють суб'єктивний підхід, який передбачає оцінку людини людиною на основі професійного досвіду

оцінювача та за допомогою попередньо розроблених тестів, питань, моделей, імітаційних ситуацій. Застосування цього підходу передбачає використання таких методів, як: бібліографічний метод, метод анкетування, описовий метод, метод визначеного розподілу, метод оцінки за вирішальною ситуацією (зокрема, метод критичного інциденту), метод ділових ігор, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», тестування та ін. [185].

Наукові підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємств наведено в додатку Б.

Дослідження підходів та методик оцінювання рівня трудового потенціалу підприємств дозволило зробити висновок, що основними показниками оцінювання є показники досвідченості, працездатності, здоров'я, фахового досвіду, професійної компетентності, творчої активності, повноти, якості та оперативності виконаних робіт, трудової дисципліни, колективної роботи тощо, які в комплексі формують інтегральний показник.

Впровадження компетентнісного підходу в розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, впровадження запропонованої моделі компетенції зумовлює необхідність формування методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій.

Для визначення рівня розвитку компетенцій пропонуємо використовувати п'ять рівнів:

- рівень обізнаності;
- рівень знань;
- рівень досвіду;
- рівень майстерності;
- експертний рівень.

Дослідження досвіду оцінки рівня розвитку компетенцій, експертний аналіз дозволили визначити максимальне граничне значення кожного рівня компетенції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Рівень розвитку компетенцій працівників
підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)**

Компетенція	Рівень розвитку				
	Обізнаність	Знання	Досвід	Майстерність	Експертний
1	2	3	4	5	6
Корпоративні					
Компетентність	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Клієнтоорієнтованість	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Корпоративність та відповідальність	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Якість та безпека	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Інноваційність	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Професійні					
Володіння фаховими знаннями та навиками	0,9	1,0	1,15		
Відповідальність	0,9	1,0	1,15		
Уважність	0,9	1,0	1,15		
Системне мислення	0,9	1,0	1,15		
Знання підприємства та його цінностей	0,9	1,0	1,15		
Результат та досвід роботи					
Рівень працездатності	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Рівень якості продукції (послуг)	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Інтенсивність праці	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Задоволеність працею	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Рівень оперативності виконання робіт	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Орієнтація на результат	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Орієнтація на команду	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Дисциплінованість	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Потенціал розвитку					
Рівень інтелекту	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Рівень свідомості	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Рівень ділової активності	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Рівень раціоналізаторської активності	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Здатність до самонавчання	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Здатність до саморозвитку	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Адаптованість	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Управлінські					
Лідерство	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Організаторські здібності	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Здатність до керівництва	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Стратегічне мислення	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Вміння контролювати	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Креативність	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Комунікабельність	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Орієнтація на довгострокові цілі	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	0,6	0,8	1,00	1,20	1,30

Для опису професійних компетенцій слід використовувати три рівні:

- пороговий – рівень обізнаності – наявність допустимого рівня знань та навиків для виконання службових обов’язків;
- стандартний – рівень знань – наявність достатнього рівня знань, навиків для виконання службових обов’язків;
- просунутий – рівень досвіду – виконання службових обов’язків здійснюється на основі знань, умінь, отриманих у процесі роботи, набутого досвіду.

Рівні описані за допомогою індикаторів – проявів знань, умінь, навиків, які повинні демонструвати працівники підприємств залізничного транспорту на цьому рівні розвитку компетенцій. Кожний наступний рівень передбачає володіння попереднім.

Оцінку рівня розвитку компетенцій пропонуємо здійснювати експертним шляхом на основі розробленої анкети (додаток Г). Експерти по кожній посаді заповнюють анкету, визначають ключові компетенції та виставляють для них рівні.

Рівень розвитку професійних компетенцій може оцінювати керівник підприємства, підрозділу. За результатами постійного моніторингу рівня розвитку компетенцій пропонується виконувати управління розвитком

трудового потенціалу шляхом: навчання та розвитку; атестації; формування резерву кадрів.

У випадку негативних значень показників відповідності компетенцій необхідному рівню розвитку, для працівника доцільно обрати навчальні заходи, що будуть внесені в індивідуальний план професійного розвитку.

Узагальнений рівень розвитку корпоративних компетенцій пропонуємо визначати таким чином:

$$I_{\text{корп}} = \frac{\sum_1^5 l}{5}, \quad (2.1)$$

де $I_{\text{корп}}$ – індекс рівня розвитку корпоративних компетенцій;

l – рівень компетенцій;

5 – кількість компетенцій в каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку професійних компетенцій пропонуємо визначати таким чином:

$$I_{\text{проф}} = \frac{\sum_1^5 l}{5}, \quad (2.2)$$

де $I_{\text{проф}}$ – індекс рівня розвитку професійних компетенцій;

l – рівень компетенцій;

5 – кількість компетенцій у каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку компетенцій результативності та досвіду роботи пропонуємо визначати таким чином:

$$I_{\text{рез+досв}} = \frac{\sum_1^8 l}{8}, \quad (2.3)$$

де $I_{\text{рез+досв}}$ – індекс рівня розвитку компетенцій результативності та досвіду роботи;

l – рівень компетенцій;

8 – кількість компетенцій у каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку компетенцій потенціалу до розвитку пропонуємо визначати таким чином:

$$I_{\text{потенц}} = \frac{\sum_1^7 l}{7}, \quad (2.4)$$

де $I_{\text{потенц}}$ – індекс рівня розвитку компетенцій потенціалу до розвитку;

l – рівень компетенцій;

7 – кількість компетенцій у каталозі компетенцій.

Узагальнений рівень розвитку управлінських компетенцій пропонуємо визначати таким чином:

$$I_{\text{управ}} = \frac{\sum_1^9 l}{9}, \quad (2.5)$$

де $I_{\text{управ}}$ – індекс рівня розвитку управлінських компетенцій;

l – рівень компетенцій;

9 – кількість компетенцій у каталозі компетенцій.

Рівень розвитку компетенцій визнається п'ятьма рівнями та має шкалу, яка наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Шкала рівнів компетенцій

Числовий інтервал	Рівень розвитку компетенцій
Для корпоративних компетенцій, компетенцій результату та досвіду роботи, компетенцій потенціалу розвитку та управлінських	
0,4-0,6	Обізнаність
0,61-0,80	Знання
0,81-1,00	Досвід
1,01-1,2	Майстерність
1,21-1,30	Експертний
Для професійних компетенцій	
0,81-0,9	Обізнаність
0,91-1,00	Знання
1,01-1,15	Досвід

Для керівного складу першого рівня рівень розвитку компетенцій повинен досягати експертного рівня. Для керівного складу другого рівня (керівників

середньої ланки) допустимим є наявність рівня розвитку управлінських компетенцій на рівні майстерності [47].

На основі запропонованого підходу було виконано оцінювання рівня розвитку трудового потенціалу працівників керівних посад різних рівнів структурних підрозділів Придніпровської залізниці.

Респондентами були працівники структурних підрозділів (Локомотивного депо ст. Мелітополь, Нікопольської дистанції електропостачання, Вагонного депо Мелітополь, Нікопольської дистанції колії, Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку), які оцінювали працівників керівних посад різних рівнів (керівники відокремлених структурних підрозділів, головні інженери та начальники цехів (старші зміни)). Результати виконаного оцінювання наведені в додатку Д.

Аналіз рівня компетентності працівників підприємств Придніпровської залізниці свідчить про їх високу компетентність та ефективність використання трудового потенціалу керівників. Керівний склад має потенціал до розвитку, який доцільно здійснювати шляхом формування дійового інструментарію управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Комплекс заходів щодо розвитку компетенцій працівників залізничного транспорту відповідно до їх рівня наведено в додатку Ж.

Таку оцінку доцільно здійснювати по кожній посаді або працівнику на етапі формування трудового потенціалу, кадрового резерву. Запропонований методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій дозволить визначити не лише рівень компетентності працівників, а й приховані резерви та можливості.

Важливою характеристикою якості експертного оцінювання є показник узгодженості суджень експертів, що прийнято оцінювати за величиною коефіцієнта конкордації Кендалла, який за наявності однакових рангів розраховується за формулами:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (2.6)$$

$$T = \sum_{k=1}^{H_j} (h_k^3 - h_k), \quad (2.7)$$

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m r_{ij} - \bar{r} \right)^2, \quad (2.8)$$

$$\bar{r} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n r_i, \quad (2.9)$$

де T_j – показник зв'язаних рангів у j -му ранжуванні;

H_j – кількість груп зв'язаних рангів у j -му ранжуванні;

h_k – кількість зв'язаних рангів у k -й групі зв'язаних рангів при j -му експерті;

n – кількість об'єктів;

m – кількість експертів;

r_{ij} – ранг, що присвоюється j -м експертом i -му об'єкту;

\bar{r} – середній ранг.

Коефіцієнт конкордації змінюється в діапазоні від 0 до 1, причому 0 відповідає значенню неузгодженості думок експертів, 1 – повній узгодженості. Якщо значення коефіцієнта перевищує 0,4-0,5 одиниці, якість оцінки вважається задовільною, більше 0,7-0,8 – високою.

У результаті виконаних розрахунків (дод. Д) можна зробити висновок про те, що думки експертів узгоджені, якість результатів вважається задовільною, повторних опитувань проводити не потрібно.

Висновки до розділу 2

1. Сформовано авторське бачення поняття компетенції, запропоновану п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка дозволить: оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; визначити проблеми за такими векторами, як професійні

здібності, результативність праці, потенціалу до розвитку, управлінські здібності; сформувати інструментарій розвитку трудового потенціалу.

2. За рахунок визначення системи принципів (базових, специфічних та управлінських), використання комплексного підходу до підбору кадрів, визначення вимог до кадрів (корпоративні, професійні компетенції, результативність та досвід, потенціал до розвитку) та запропонованих методів оцінювання претендентів удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Така система дозволяє формувати трудовий потенціал з необхідними якісними властивостями та структурою персоналу, забезпечити відбір висококваліфікованих спеціалістів з можливостями подальшого розвитку.

3. Розроблено методичний підхід до оцінки рівня розвитку підприємств залізничного транспорту, який базується на визначенні інтегральних показників рівня розвитку корпоративних, професійних компетенцій, компетенцій потенціалу розвитку, результативності й досвіду, управлінських компетенцій. Це дозволяє визначити проблеми розвитку трудового потенціалу, розкрити приховані резерви потенціалу та сформувати ефективний інструмент для подальшого розвитку.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [42, 46, 50, 56] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, з можливістю саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобування елітної освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду. Таким чином, акцент у питаннях професійного розвитку працівників підприємств залізничного транспорту слід переносити з державного рівня на внутрішньофірмовий, що зумовлює зростання ролі корпоративного навчання.

Проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, формуванню компетенцій, організації корпоративного навчання присвячено багато праць вчених, серед яких: О. В. Баніт [15], Л. Д. Гітельман [33], Л. С. Головова [36], В. Л. Дикань [66], Л. Л. Калініченко [93], М. В. Кожевников [34], В. В. Компанієць, Н. Луханін [114], І. П. Маліченко [116], М. Мелешко, В. В. Польова [104], М. М. Романова [156], Г. А. Черновалова [188] та ін. Однак в умовах формування вертикальної бізнес-структури АТ «Укрзалізниця» виникає необхідність пошуку нового організаційного інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, що забезпечить розвиток компетенцій, впровадження безперервного корпоративного навчання.

Серед сучасних освітніх технологій дослідники виділяють два головні види навчання: підтримуюче (maintenance learning) та інноваційне (innovative learning). Підтримуюче навчання – це процес і результат освітньої діяльності, спрямованої на підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи. Воно є традиційним для навчальних закладів різного рівня акредитації. Інноваційне, або креативне, навчання – це процес і результат освітньої діяльності, що стимулює інноваційні зміни в існуючому соціально-культурному середовищі. Інноваційне навчання пов'язане з творчим пошуком на основі наявного досвіду, з відгуком на проблемні ситуації, що виникають як перед окремою людиною, так і організацією в цілому [15, 25]. У сучасних умовах розвитку більшого поширення набуває орієнтація на інноваційний тип навчання для набуття нових знань, нових моделей мислення, за допомогою яких формується новий трудовий потенціал підприємства, що відповідатиме визначеній моделі компетенцій.

Як засвідчує практика, прикладом інноваційного за формою і змістом навчання персоналу в системі внутрішньокорпоративної підготовки є корпоративне навчання. Серед пріоритетів корпоративного навчання для підприємств залізничного транспорту виділимо такі:

1. До системи корпоративного навчання залучені провідні фахівці АТ «Укрзалізниця» та інших підприємств залізничного транспорту.

2. Корпоративне навчання має випереджувальний характер стосовно структурних змін та оновлення. Стрімкий розвиток науки і техніки, динамічність соціальних змін приводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, виникає бар'єр між накопиченням знань і підготовленістю персоналу до їх впровадження й ефективного використання. Подолання такого бар'єра можливе за умови, що навчання випереджає потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби оволодіння новими знаннями, навичками, здібностями, на

усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, працівники підприємств залізничного транспорту отримують додаткові можливості для професійного зростання як у межах організації, так і поза нею. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання неперервне – як у набутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціально-культурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка й мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в суспільстві, економіці, на виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є результативне передавання знань, що передбачає максимальне їх використання у реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту.

7. Корпоративне навчання є інноваційним, або креативним [15, 25].

Впровадження системи корпоративного навчання на підприємствах залізничного транспорту на основі формування єдиної системи цінностей, мети та завдання для працівників підприємств залізничного транспорту, координації їх зусиль з досягнення єдиної спільної мети дозволить підвищити швидкість та якість підготовки персоналу, забезпечити залученість працівників у процес саморозвитку, сформувати оптимальний механізм мотивації, який забезпечить високу продуктивність та працездатність.

Корпоративне навчання на АТ «Укрзалізниця» повинно базуватися на принципах [40]:

- контексту – передбачає не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів;
- акумуляції знань – передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що
- дозволяє в разі потреби залучати до проєкту корпоративного навчання двох і
- більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу;
- системності – передбачає опору на консалтинговий досвід, що дозволяє системно розуміти бізнес-процеси й адаптувати програми навчання персоналу до специфіки діяльності підприємств залізничного транспорту;
- адаптованості знань – гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей функціонування підприємств залізничного транспорту.

Дослідження питань організації корпоративного навчання дозволили виділити експертний та процесний підходи.

Експертний – припускає можливість підготовки програми розвитку організації, вирішення стратегічних проблем, підготовки управлінського рішення на базі знань і досвіду запрошеного консультанта. Завдання, що стоїть перед консультантом, – виконати діагностику й підготувати план розвитку підприємства, його структурних елементів. Відповідно до цього підходу програма навчання забезпечує слухачів знаннями про типові проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в професійній діяльності, та шляхами їх вирішення. Таким чином, метою програм корпоративного навчання є передача знань [13, 205].

Процесний підхід припускає можливість підготовки програми розвитку в процесі спільної роботи з персоналом за участю управлінського персоналу підприємства. У тих, хто навчається, крім набору професійних знань, формується установка на прийняття змін, оволодіння новими формами індивідуальної поведінки й групової діяльності. У цьому випадку метою

програми корпоративного навчання є не стільки передача знань, скільки формування орієнтації на зміну індивідуальної та групової поведінки [15, 95].

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі корпоративного навчання працівників буде ефективним за умови організації неперервного навчання та професійної підготовки.

Найбільш поширеним інструментом розвитку персоналу, забезпечення неперервного навчання є формування корпоративних університетів. Кардинальна відмінність корпоративного університету від штатного тренінг-центру в тому, що він може розвивати співробітників компанії, організовувати навчання за тими напрямками й у таких масштабах, які будуть потрібні, тобто, корпоративний університет не тільки пропонує програми навчання, а й виявляє потребу в навчанні в рамках підприємства. Корпоративні університети покликані розв'язувати широке коло питань. Факт створення всередині структури єдиного загального підрозділу, що виконує некомерційні завдання стратегічного характеру, свідчить про тенденцію розвитку. Деякі корпоративні університети є самостійними господарськими суб'єктами і мають ліцензії на ведення освітньої діяльності. Після навчання в корпоративному університеті співробітникам видаються сертифікати.

Міжнародний досвід засвідчує актуальність підготовки кадрів на базі корпоративних університетів. Сьогодні майже 60 % найбільших міжнародних компаній мають власні корпоративні університети, зокрема «Дженерал Електрик», «Даймлер-Бенц», «Сіменс», «МкДональдс», «Вимпелком». В Україні досвід роботи корпоративного університету мають «Агрохолдиг «Мрія»», «ПриватБанк» [104, с. 124].

Вагомі результати в аспекті забезпечення розвитку керівників на базі корпоративного університету має ВАТ «РЖД». З 2010 року корпоративний університет ВАТ «РЖД» забезпечує планомірний розвиток керівників холдингу та сприяє формуванню в учасників програми навчання й розвитку

єдиних підходів до управлінської діяльності, становлення єдиного стилю управління, що базується здебільшого на лідерських якостях, а не на командно-адміністративних методах [104, с. 125].

Іншим інструментом розвитку трудового потенціалу та забезпечення переходу на інноваційні напрямки розвитку підприємств є Центри розвитку компетенцій. Такі центри спрямовані на вирішення інноваційних завдань та сфокусовані на оптимізації бізнес-процесів, їх методичному забезпеченні, розробці стандартів виробничої діяльності та навчання персоналу.

Дослідження досвіду формування центрів компетенцій дозволили виділити такі їх типи:

- корпоративні центри – створюються в межах підприємства і спрямовані на вирішення його інноваційних завдань. Корпоративні центри компетенцій, як правило, сфокусовані на оптимізації бізнес-процесів, їх методичному забезпеченні, розробці стандартів виробничої діяльності та навчання персоналу. Однією з форм організації подібної структури може бути об'єднання в спеціалізований блок окремих підрозділів або посадових осіб для вирішення актуальних завдань. Прикладом такого центру є центр компетенцій у галузі програмного забезпечення Хаденгер (Австрія).

Корпоративні центри також можуть функціонувати як науково-методичні комплекси, які включають інструментарій аналізу, систематизацію досвіду підприємства, засоби моніторингу проблем, що виникають, та необхідних знань для їх вирішення, елементи інформаційного середовища, умови активізації неформальних міжособистісних комунікацій між працівниками [34];

- університетські – формуються на базі навчальних закладів або партнерського співробітництва з академічною наукою з метою спільного проведення досліджень;

- регіональні – організовані на основі партнерства науки та бізнесу. Вони виконують роль вузлів мереж знань корпорації та когнітивних хабів,

здійснюють функцію просування знань через розробку нових технологій. Прикладом такого центру є центр компетенцій в галузі капіталістичних процесів – центр Чалмерз (Швеція);

- галузеві – виконують функцію мультидисциплінарної платформи для розвитку знань у різних напрямках галузевої дослідної роботи;

- міжнародні – формуються в транснаціональному, географічно диференційованому бізнесі (центр компетенцій Теліт (Італія)).

Зазначені центри спрямовані на накопичення та впровадження знань у виробництво.

Формування корпоративного університету АТ «Укрзалізниця» як інструменту управління розвитком трудового потенціалу має певні переваги, однак інноваційна спрямованість розвитку підприємств залізничного транспорту, визначення цінностей АТ «Укрзалізниця», виділення загальнокорпоративних послуг, наявність потужної освітньої бази (професійні та вищі навчальні заклади) та забезпечення належного рівня професійних якостей працівників підприємств залізничного транспорту шляхом формування раціональної моделі компетенцій, потребують формування інструменту розвитку, який дозволить створити систему інтегрованих структур взаємодії ЗВО і підприємств залізничного транспорту. Таким інструментом є Центр розвитку компетенцій. Такий центр дозволить корегувати та вдосконалювати модель компетенцій підприємств залізничного транспорту відповідно до вимог зовнішнього середовища, керувати рівнем розвитку компетенцій працівників.

Центр розвитку компетенцій – це структура, яка націлена на пошук нових знань, їх активний трансферт та надання консультативних високопрофесійних послуг. Сутнісною характеристикою центру є створення, оновлення, зберігання та поширення нових знань, розвиток компетенцій працівників залізничного транспорту [54].

Слід зазначити, що Центр розвитку компетенцій має два вектори функціонування. Перший вектор – це розвиток інноваційної спрямованості підприємств залізничного транспорту на основі трансферту накопичених знань, результатів взаємодії підприємств з науковими організаціями в нові технології, послуги. Другий вектор націлений на оновлення, поширення нових знань на підприємствах, розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі донесення нових знань, інформації до працівників, їх навчання, підвищення рівня їх компетентності.

Головною метою Центру є наукове обґрунтування, аналітичне, організаційно-технічне та інформаційне забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, зокрема трудового потенціалу.

Центр пропонуємо формувати як структурний підрозділ АТ «Укрзалізниця», який взаємодіє з Департаментами реформування та корпоративного розвитку, розвитку персоналу та кадрової політики, корпоративного управління та тісно співпрацюватиме з вищими та профільними навчальними закладами.

Центр розвитку компетенцій як систему інтегрованих структурних взаємодій вищих навчальних закладів та підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 3.1.

Основними напрямками діяльності Центру в аспекті розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є [55]:

- підготовка, перепідготовка, підвищення компетентності працівників підприємств залізничного транспорту;
- підготовка фахівців необхідних компетенцій різного рівня управління;
- координація взаємодій ЗВО-підприємство (ЗВО – АТ «Укрзалізниця»);
- управління інноваційним розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;

- підготовка рекомендацій, аналітичних, інформаційних та методичних матеріалів за напрямками діяльності Центру;
- розробка й реалізація освітніх програм і проєктів, спрямованих на розвиток АТ «Укрзалізниця»;
- інформаційна діяльність та створення бази знань.

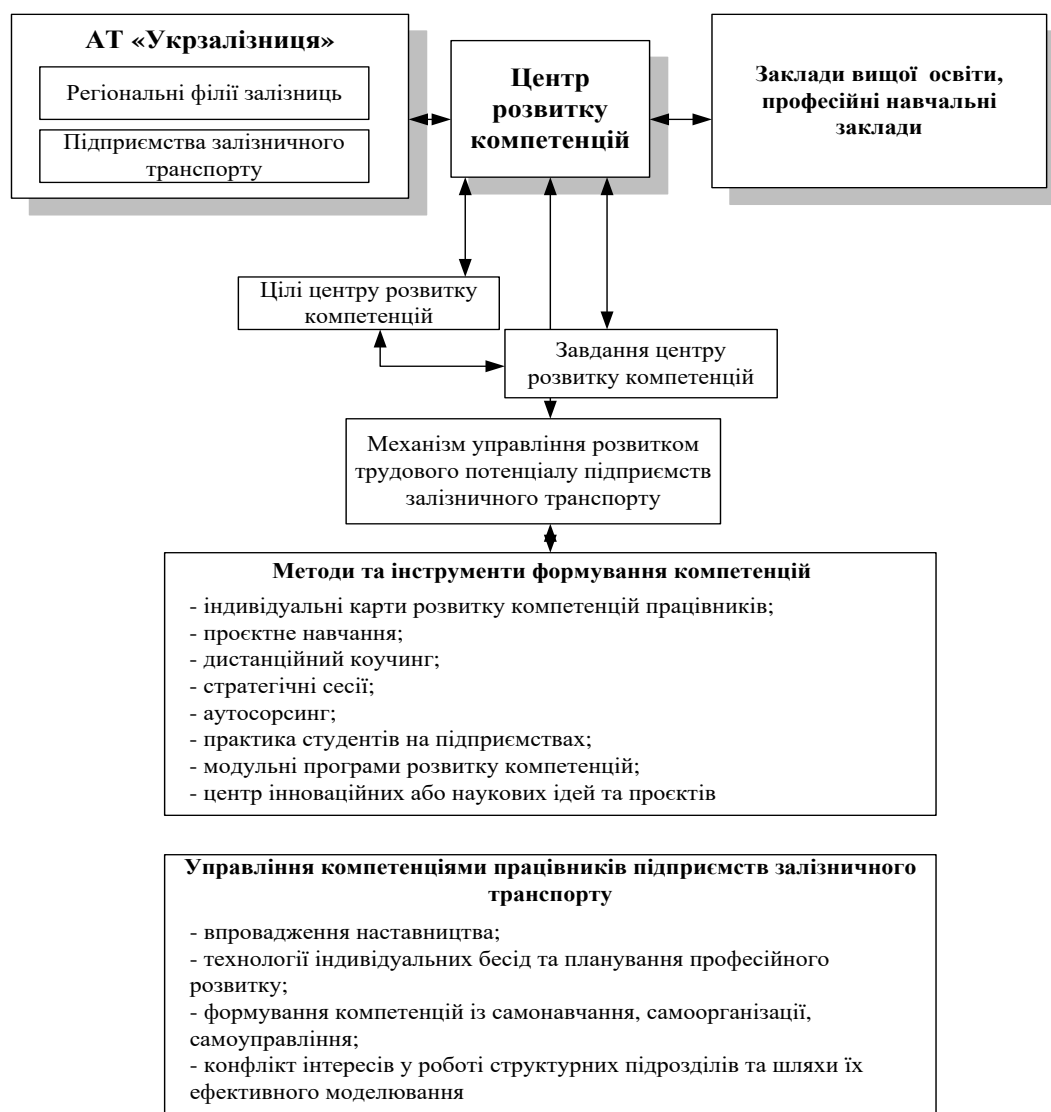


Рис. 3.1. Центр розвитку компетенцій як система інтегрованих структурних взаємодій закладів вищої освіти та підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

До основних цілей Центру розвитку компетенцій слід віднести:

- управління корпоративними знаннями;
- формування інноваційно-професійних компетенцій, які дозволять розробляти рішення щодо концептуальних проблем підприємства;
- підтримку стратегічних змін;
- розвиток поряд з професійними та інноваційно-професійними компетенціями лідерського та підприємницького потенціалу;
- виявлення, розвиток і залучення до управління та реалізації стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця» талантів, успішних та перспективних працівників;
- формування та укріплення корпоративної культури;
- формування та розвиток управлінських навиків.

В аспекті підготовки фахівців Центр розвитку компетенцій пропонуємо визначити як структурний підрозділ АТ «Укрзалізниця», який забезпечує ефективність програми розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, їх впровадження в систему підготовки персоналу, сприяє адаптації персоналу, утриманню цінних кадрів на підприємстві, збереженню і розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи підприємств залізничного транспорту в цілому. Він є сполучною ланкою консолідації профільних вищих навчальних закладів і підприємств залізничного транспорту, що дозволяє формувати компетентнісні моделі фахівців різного рівня управління на підприємствах і створювати збалансовані моделі цілей, методів та інструментів розвитку.

Підготовка фахівців повинна базуватися на таких принципах [106]:

- 1) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, що обумовлено стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки і технології;
- 2) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу;
- 3) використання переважно активних методів навчання персоналу.

Діяльність Центру містить такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передовим методам управління;
- консультування (з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- систему управління знаннями, що забезпечує узагальнення, консолідацію й використання накопиченого фахівцями підприємств досвіду.

Основними етапами системи розвитку персоналу на основі Центру розвитку компетенцій є такі:

1. Встановлення цілей підприємств і визначення пріоритетів. Велика увага приділяється питанню бюджету на навчання.

2. Програма навчання включає 6 блоків:

- обов'язкове навчання;
- адаптація і навчання молодих фахівців;
- підвищення кваліфікації фахівців;
- підготовка керівників, які входять до кадрового резерву;
- продаж освітніх послуг;
- самостійне навчання.

3. Контроль якості навчання та формування бази знань.

Основною умовою ефективності системи розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є її взаємозв'язок зі стратегічними цілями підприємства. Саме після того як визначені довгострокові цілі розвитку підприємства, можливо визначення пріоритетів у навчанні, яке

спрямоване на формування компетенцій персоналу, необхідних для успішної реалізації стратегії. На основі цієї інформації формуються або коригуються стандарти кадрової політики підприємства. Часто процесу визначення пріоритетних напрямків у навчанні персоналу передують розгляд результатів ділової оцінки персоналу: співробітниками служби управління персоналу зіставляються розроблені кадрові стандарти й результати оцінки персоналу, з метою виявлення так званих «прогалів», заповнити які й покликана система розвитку трудового потенціалу підприємства [59].

4. Керівники, що входять у резерв. У цьому блоці робота з кадровим резервом розглядається тільки в частині програми розвитку персоналу, не зачіпаючи питання аналізу потреби в резерві, відбору кандидатів і оцінки результатів діяльності.

5. Продаж освітніх послуг стороннім підприємствам. Цей напрямок діяльності центру дозволяє не тільки компенсувати частину витрат, але й сприяє набуттю нових співробітників. Організуючи навчання, у компанії з'являється можливість побачити рівень професійної підготовки людини, її навички й здібності й, за результатами навчання зробити їй пропозицію з працевлаштування в компанії.

6. Самостійне навчання. Це напрямок діяльності Центру, що дає співробітникам компанії можливість вчитися в більш гнучкому режимі, у зручний для них час, і дозволяє самостійно вибирати напрямок навчання. Електронне, дистанційне, он-лайн - навчання надає можливості для підвищення кваліфікації персоналу підприємства в стислі терміни й потребує фінансових витрат в основному тільки на етапі впровадження [59].

Найважливішими процесами, які є невід'ємною частиною діяльності центру, є контроль якості навчання й формування бази знань. Безперервний контроль якості навчання необхідний не тільки для оцінки ефективності вкладень у розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного

транспорту, а й для виявлення проблем і невідповідностей у ході процесу навчання, з метою прийняття своєчасних рішень, що дозволять зробити навчання персоналу максимально ефективним.

Слід зауважити, що Центр розвитку компетенцій АТ «Укрзалізниця» повинен працювати в тісній співпраці із закладами вищої освіти. Співпраця навчальних закладів і підприємств залізничного транспорту є взаємовигідною, оскільки веде до обміну знаннями. Фахівці підприємств, які будуть вести курси, передавати знання й досвід наступному поколінню, отримують апробовану методику навчання. А навчальний заклад у свою чергу отримує доступ до інформації, накопиченої підприємством.

ЗВО формують компетентнісну модель випускника, а керуючи варіативною частиною освітніх програм, можуть формувати на замовлення підприємств необхідну їм компетентнісну модель, доповнюючи її, крім освітньої програми, різними методами й інструментами, необхідними для підприємств.

У межах Центру розвитку компетенцій підприємства на основі встановлених взаємозв'язків мають можливість сформувати потрібну для них компетентнісну модель молодих фахівців і здійснювати стратегічне замовлення закладам вищої освіти у вигляді знаннєвої та навикової складової залежно від кваліфікації майбутнього фахівця.

Процес навчання повинен бути побудований на системі модулів за моделлю інтерактивного навчання та складатися з практичних занять, дискусій, вправ, завдань. Зміст модулів глибоко адаптовано до залізничної специфіки, сучасних вимог менеджменту.

Сполучною ланкою між оцінкою й розвитком компетенцій керівників є створення індивідуальних планів розвитку (ІПР). Тому провідним вченим, фахівцям профільних вищих навчальних закладів, підприємств залізничного транспорту на засадах сумлінної співпраці необхідно розробити методичні

рекомендації щодо створення індивідуальних планів розвитку, де під кожен індикатор компетенцій для кожної категорії керівників буде сформований перелік розвиваючих вправ, рекомендацій щодо розвитку, які дозволять керівнику описати цілі розвитку за інноваційно-професійними компетенціями, дії, які сприятимуть їх досягненню. Створення ІПР стимулює керівників до саморозвитку, допомагає індивідуалізувати участь у програмах Центру розвитку компетенцій, допомагає керівникам поетапно розвивати інноваційно-професійні компетенції, які дозволять приймати управлінські рішення, адаптовані до вимог та корпоративних завдань АТ «Укрзалізниця», умов мінливого зовнішнього середовища.

Використання індивідуального плану розвитку сприятиме впровадженню особистісно-орієнтованої кадрової політики. При цьому підприємство отримує можливість, з одного боку, оцінити управлінський потенціал і спрогнозувати можливості його розвитку, а з іншого – допомогти співробітникам виділити пріоритети й розставити акценти при навчанні та розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства [55].

З позиції мотивування співробітників, формулювання й виконання індивідуального плану розвитку є важливою складовою потреби «самовираження» за моделлю мотивації А. Маслоу [93], яка характеризується особистісним ростом і реалізацією внутрішнього потенціалу. Із цього випливає, що активне використання цього інструменту розвитку співробітників впливає на підвищення загального рівня мотивації персоналу в компанії.

Основними групами розвитку є: топ-менеджмент, кадровий резерв топ-менеджменту, середній менеджмент, базовий менеджмент, співробітники базових професій.

Організаційно-функціональну структуру Центру розвитку компетенцій наведено на рис. 3.2.

Центр розвитку компетенцій підприємств залізничного транспорту має п'ять секторів:

– сектор аналітики та стратегії – основна діяльність спрямована на моніторинг рівня компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, формування моделей компетенцій, узгодження системи цінностей, моделей компетенцій та стратегії розвитку підприємства, моніторинг зовнішнього середовища та нових вимог до персоналу. Основними відділами є відділ моніторингу, управління знаннями та моделювання компетенцій;

– технологічний сектор – забезпечує технологічний супровід процесу навчання, розробку програм навчання, методичне забезпечення процесу навчання, розробку онлайн-курсів. До технологічного сектору належать відділи методології навчання та технологічної підтримки навчального процесу;

– сектор професійної підготовки включає відділ навчання та розвитку, діяльність якого спрямована на підготовку, перепідготовку, підвищення рівня компетентності працівників підприємств, та відділ стажування та практики, який дозволить проводити на підприємствах практику студентів, формувати бізнес-інкубатори;

– інформаційний сектор забезпечує збір та накопичення необхідної інформації, формування баз даних;

– адміністративно-господарський сектор забезпечує необхідні умови для ефективного функціонування центру та включає відділ обліку та фінансового контролю, PR-службу, відділ менеджменту якості, правовий відділ та адміністративно-господарський відділ.

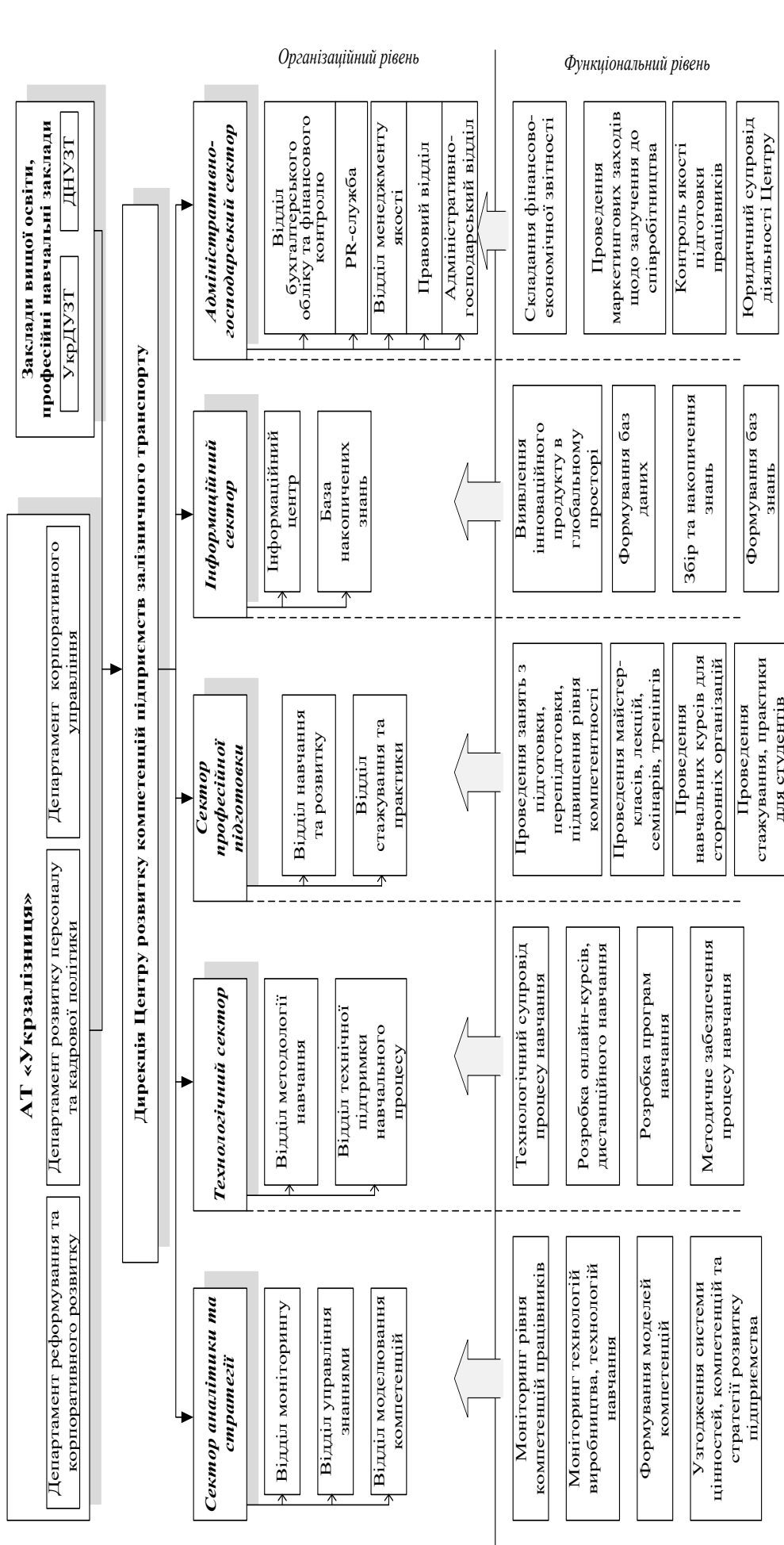


Рис. 3.2. Організаційно-функціональна структура Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Центр управляється Радою, яку очолює президент і до якої входять ключові керівники підприємств залізничного транспорту, а також зовнішній фахівець у галузі розвитку керівників (консультант). Рада затверджує план роботи центру на рік, зміст програм навчання, склад учасників програм підготовки менеджменту та кадрового резерву, визначає теми навчальних проєктів, оцінює реалізацію програм і результати кожного з учасників, а також приймає рішення про подальший розвиток і просування [55].

Рада проводить засідання не рідше одного разу на квартал. Центр розвитку та оцінювання, крім безпосередніх функцій оцінки, може також здійснювати функції залучення кадрових ресурсів, управління системою кадрового резерву тощо. Поточну діяльність з управління центру здійснює директор, який є одним з вищих менеджерів АТ «Укрзалізниця» [55]. Основними засобами розвитку кадрів у рамках центру можуть бути: очне навчання в стінах підприємств, дистанційне навчання через комп'ютерну мережу, участь у відкритих семінарах і конференціях, стажування в підрозділах підприємств і поза її межами, управління проєктами, наставництво і коучинг [11].

Інноваційним майданчиком взаємодії учасників навчального процесу в межах Центру розвитку компетенцій та взаємодії підприємств залізничного транспорту і ЗВО є навчання з використанням комп'ютерів (Computer-based Learning), онлайн-навчання (Online Learning), електронне навчання (e-Learning).

Впровадження такого виду навчання дозволить об'єднати унікальні інтелектуальні ресурси АТ «Укрзалізниця» і навчального закладу в рамках державно-приватного партнерства в системі професійної освіти (рис 3.3).

Сучасні технології організації електронної дистанційної освіти містять кейс-технології, мережеві технології та телекомунікаційні технології. Кейс-технології містять пакет навчальних матеріалів, який слухач повинен освоїти самостійно, виконуючи курсові роботи, контрольні роботи, проєкти.

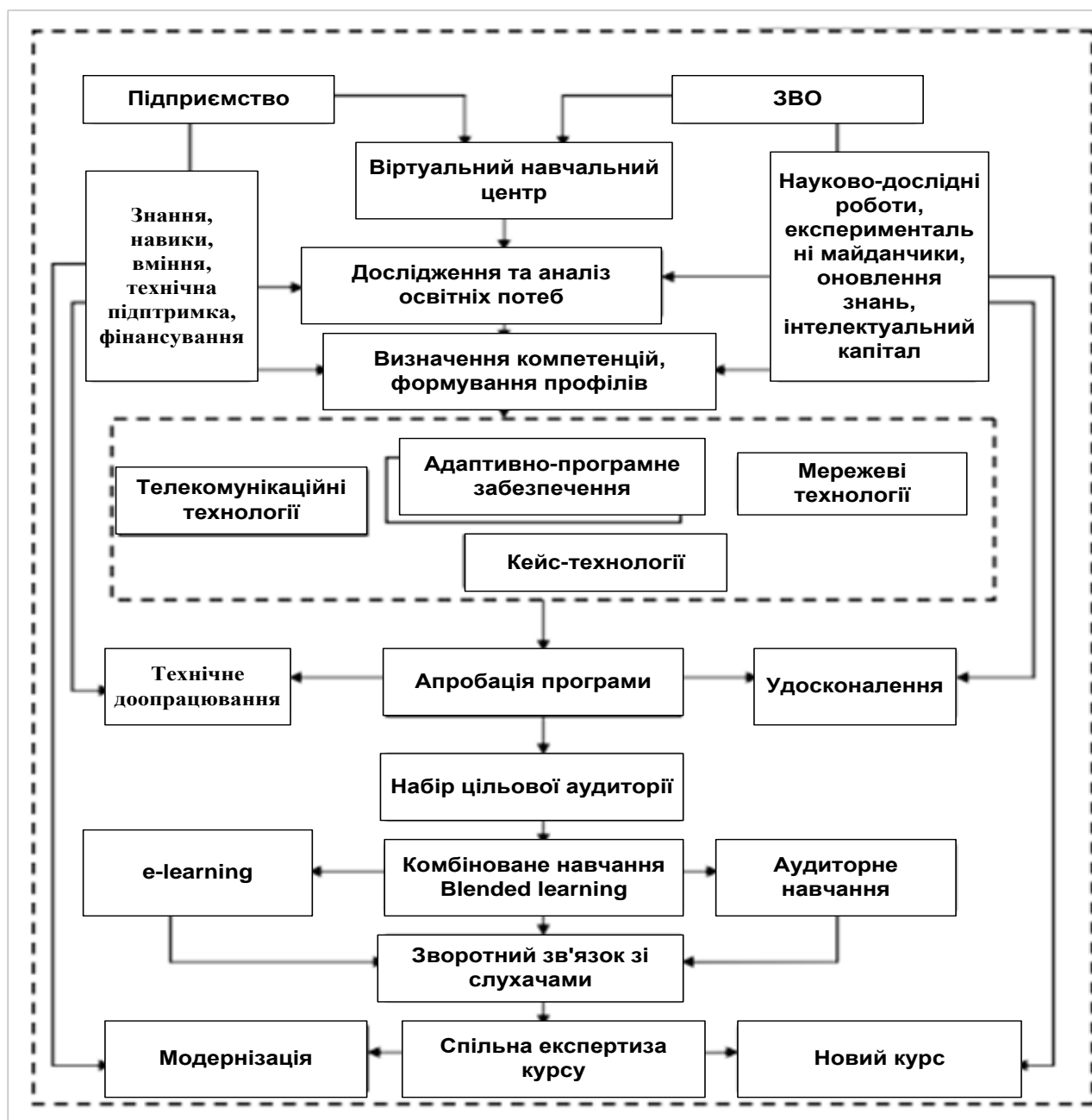


Рис. 3.3. Процес віртуального навчання як інноваційний механізм взаємодії АТ «Укрзалізниця» та ЗВО (авторська розробка)

Безумовно, доцільно використання кейс-технологій з організацією аудиторного навчання, тобто використання так званого комбінованого навчання (Blended learning). Таке навчання передбачає зустріч викладача-тренера зі слухачами на настановних лекціях, семінарських заняттях.

В основу телекомунікаційних технологій покладено інтерактивні лекції в реальному режимі часу, телемости, відеоконференції тощо. Синтезоване

використання всіх трьох технологій дозволяє слухачу максимально ефективно засвоювати матеріал зручним для них способом, економити час.

Такий комбінований підхід до навчання й розвитку слухачів об'єднує переваги як традиційного, так і електронного навчання. Додаткове аудиторне навчання реалізує потреби в комунікаційній взаємодії, обміні досвідом із «собі подібними», очних дискусіях. Комбіноване навчання також оптимізує й витрати компанії, збільшуючи віддачу від вкладень.

Формування Центру розвитку компетенцій дозволить забезпечити безперервність підготовки, навчання, підвищення компетентності працівників залізничного транспорту (рис. 3.4).

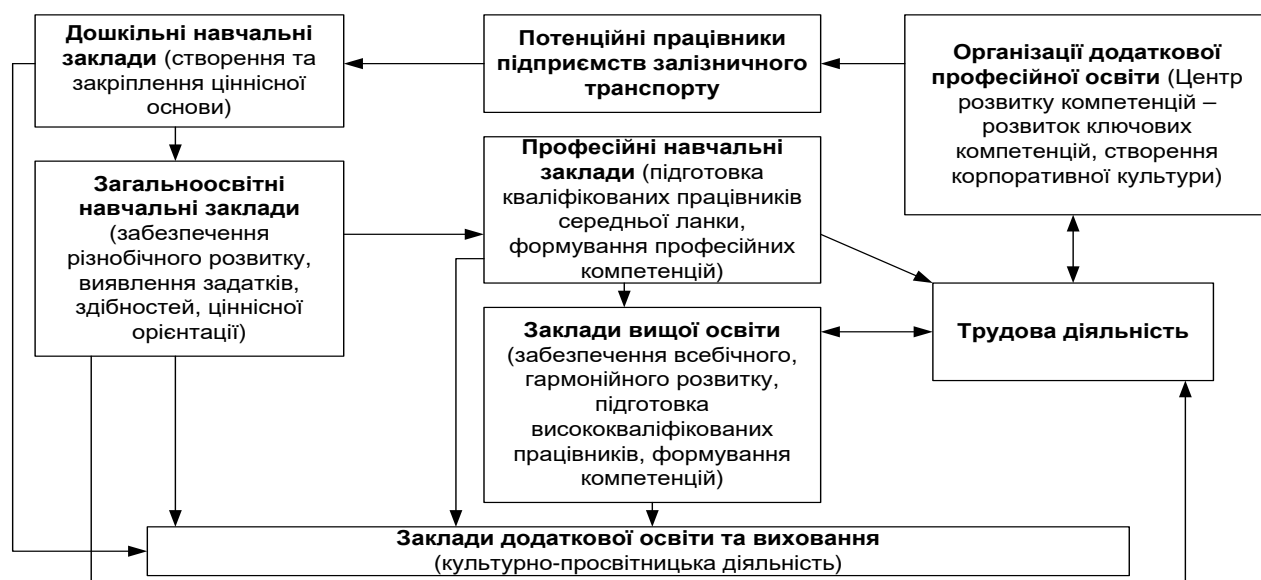


Рис. 3.4. Схема процесу безперервного навчання працівників залізничного транспорту (авторська розробка)

Слід зазначити, що формування Центру компетенцій також дозволить у АТ «Укрзалізниця» та на його підприємствах створити особливе середовище й корпоративну культуру для більш швидкого розвитку трудового потенціалу, підвищення його лояльності та прихильності й адаптивну модель розвитку особистісних і професійних якостей працівників, трансформуючи їх на більш високі рівні управління в короткі терміни, з високою якістю і найменшими

витратами, забезпечуючи високу залученість працівників у процес саморозвитку.

У цьому випадку центр компетенцій вирішує такі завдання:

- формування компетентнісної моделі фахівців;
- оцінку, аналіз та корегування їх розвитку;
- аналіз зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зазначені цілі та завдання центру компетенцій є ключовим інструментарієм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту за умови формування необхідної результативності взаємодії всіх взаємовпливаючих структур з питань управління розвитком.

3.2. Корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Мотивація трудового потенціалу підприємств протягом багатьох років залишається одним з найбільш важливих питань ефективного управління розвитком трудового потенціалу. Перед кожним керівником постає питання забезпечення ефективної, якісної та результативної роботи трудового потенціалу, його розвиток. Ефективність управління розвитком трудового потенціалу залежить від розуміння мотивації працівників.

В умовах формування вертикальної бізнес-моделі АТ «Укрзалізниця», побудови й розвитку ефективної системи корпоративного управління, яка базується на відкритості, прозорості й підзвітності, підвищення привабливості для співробітників та партнерів, впровадження компетентнісного підходу до управління розвитком трудового потенціалу, який базується на формуванні моделі компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, потребує створення корпоративно-мотиваційного механізму, основними

складовими якою повинна бути система цінностей АТ «Укрзалізниця» та корпоративна система мотивації.

Проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розвитку систем мотивації, питанням впровадження корпоративної культури присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Б. М. Андрушків [7], Т. В. Боднар [124], Л. С. Головкова [36], В. Л. Дикань [66], Ю. А. Ермолов [77, 76], Л. О. Жилінська [79], Л. Л. Калініченко [93], В. В. Компанцієць, Е. П. Мельникова, Ю. Ю. Пархоменко [137], В. В. Польова [104]. Однак в умовах формування вертикальної бізнес структури АТ «Укрзалізниця», перегляду місця трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту виникає необхідність визначення нового механізму розвитку трудового потенціалу, а саме корпоративно-мотиваційного механізму.

Мотивація являє собою спонукання до діяльності працівників підприємств залізничного транспорту, що формують їх трудовий потенціал, через сукупність мотивів і створення такого стану носіїв трудового потенціалу (колективів працівників), який визначить, наскільки активно і з якою спрямованістю вони будуть діяти в певній ситуації. Виділяють дві форми мотивації: зовнішню та внутрішню [67].

Зовнішня мотивація – це засіб досягнення мети, яким можна користуватися у двох напрямках: як стимул при очікуванні переваг – принцип надії; як засіб тиску при очікуванні недоліків – принцип страху. Така мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але ефективність її дії обмежена [67; 108 с. 148].

Внутрішня мотивація – це розуміння сенсу, переконаність. Вона виникає в тому випадку, якщо ідея, цілі та завдання, сама діяльність сприймаються як гідні й доцільні. При цьому створюється конкретний стан, який визначає спрямованість діяльності.

В умовах реформування залізничного транспорту формування єдиного корпоративного середовища та необхідності досягнення стратегічних цілей

АТ «Укрзалізниця» особливої актуальності набуває внутрішня мотивація. Вона дозволяє на основі створення мотиваційного середовища та мотиваційного механізму сформуванню довгострокового впливу на результати праці й ставлення до праці, розвиток компетенцій працівників, що сприятиме розвитку працівників підприємств залізничного транспорту та трудового потенціалу в цілому [67].

Під терміном «мотиваційний механізм» слід розуміти сукупність мотивів, використовуваних при розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту для досягнення стратегічних цілей підприємства, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів [124].

Мотиваційний механізм повинен враховувати потреби, інтереси, установки й ціннісні орієнтації працівників, існуючу структуру управління персоналом підприємства, сформовані на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.

Технологія формування мотиваційного механізму в організації персоналом потребує вирішення низки завдань [184].

1. Необхідність виявлення чинників, що визначають структуру мотиваційного механізму.
2. Конкретизація їх сутності в умовах певного соціального середовища, вплив на мотивацію факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
3. Визначення можливості їх самовільної або навмисної зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи.
4. Вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання.
5. Вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу.
7. Виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства).

Дослідження теорії мотивації дозволили виділити такі типи мотиваційних механізмів: традиційний, нормативний і ціннісний.

В основу традиційного мотиваційного механізму покладено такий метод соціально-економічної комунікації індивідів, який відтворює відносини особистої залежності, що склалися протягом декількох поколінь і відображають примітивний статевіковий, а в подальшому і початковий поділ праці. Передача трудової інформації здійснювалася за допомогою традицій як одного з інструментів комунікації [124].

Основою нормативного механізму мотивації є система, яка створює умови для суб'єктів трудової активності й забезпечує в процесі його використання збереження структури й організації їх взаємодії. Регулювання мотивації в нормативному механізмі відбувається шляхом обмеження базової мотивації трудової діяльності правилами й нормами, діючими на рівні держави або організації [7]. Мотиваційний нормативний механізм, характерний для всіх форм ринкової економіки, завжди є зовнішньою, для окремих суб'єктів – примусовою силою, але без її наявності неможливе нормальне, узгоджене функціонування суб'єктів трудової діяльності, які намагаються домогтися реалізації власних інтересів. Іншими словами, нормативний механізм, втілюючи й відбиваючи громадську організацію економічної системи, забезпечує її стійкість і захищеність від непередбачених збурень з боку зовнішнього середовища [124].

Ціннісному мотиваційному механізму притаманний високий рівень мотивації – самомотивація. Цей рівень мотивації є найвищим і найбільш досконалим. Для людини в межах ціннісного мотиваційного механізму головною метою є не виробництво благ для задоволення матеріальних потреб, а максимальна реалізація своїх здібностей, яка можлива тільки в праці. Отже, людина, яка усвідомлює, що трудова діяльність є головною цінністю, працює найбільш ефективно і з повною самовіддачею, тому витрат, пов'язаних із забезпеченням контролю за регулюванням трудової діяльності, немає [124].

Формування мотиваційного механізму повинно відбуватися з урахуванням особливостей трудового персоналу, включаючи потреби, інтереси, установки й ціннісні орієнтації працівників. Він повинен враховувати існуючу структуру управління трудовим потенціалом, фактори впливу зовнішнього середовища та сформовані традиції та досвід роботи підприємства.

Основними вимогами до мотиваційного механізму є такі[124]:

- мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на мотиваційних факторах, притаманних кожній категорії персоналу;
- повинен являти собою поєднання матеріальної і нематеріальної складової;
- має простежуватися чітка залежність винагороди за результати роботи, а також справедливість і прозорість системи оплати для працівника;
- заробітна плата, що формується в рамках матеріальної складової, повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці;
- мотиваційний механізм як система повинен бути спрямований і стимулювати працівника на розвиток інноваційної діяльності, безперервність процесу здобування знань, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання;
- нематеріальна складова мотиваційного механізму повинна включати соціальну мотивацію.

Досягнення стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця» неможливо без розвитку системи цінностей компанії, яка є одним із інструментів внутрішньої мотивації та зумовлює доцільність включення ціннісної складової до мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Практично всю систему розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту й корпоративну культуру можна розглядати як набір стимулів, які прямо або побічно впливають на працівників. Формування сприятливої корпоративної культури, управління її розвитком на основі створення креативної, зарядженої на постійний пошук інноваційних методів вирішення проблем системи стимулів дозволяють розкрити творчий потенціал

працівників. Створення ефективної системи винагороди трудової діяльності залежно від рівня компетентності працівників і постійне її вдосконалення – усе це сміливо можна віднести до найважливіших завдань мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Інтеграція концепцій корпоративної системи мотивації персоналу й корпоративної (організаційної) культури на підприємстві означає своєрідний союз, злиття, об'єднання в єдине ціле. Взаємодія ж цих концепцій передбачає вплив, обмін, проведення спільних дій і заходів, що дають в остаточному підсумку синергетичний результат у вигляді комплексного ефекту (економічного, управлінського, фінансового, соціального) [77].

Корпоративна культура є фактором внутрішнього середовища підприємства, є його іміджевою та брендовою складовою, оскільки пов'язана з трудовим потенціалом підприємств, цінностями, нормами, правилами, зразками поведінки людей на підприємстві. Отже, це один з найбільш важливих мотиваційних ресурсів підприємства.

Н. Я. Пітель у своїх судженнях визначає корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, що розуміються, сприймаються і підтримуються всіма членами колективу, причому такі цінності повинні формувати цілісність компанії за рахунок створення єдиних, визнаних правильними, стандартів поведінки й мислення [110]. Система цінностей, яка визначає корпоративну культуру, є універсальною мотиваційною структурою, яка на основі ідеальних утворень, соціальних нормативів і трудових традицій впливає на діяльність, виконує роль стабілізуючого чинника та визначає можливості успішного функціонування.

Найбільш поширеною моделлю корпоративної культури є модель Е. Шейнона, яка має назву «азбука АВС» та складається з трьох структурних елементів [101, 139]:

– А – артефакти: видимі елементи культури (манера спілкування, форма одягу, відкритість службових приміщень та ін.). Це поверхневий (зовнішній) рівень корпоративної культури;

– В – поведінка та дії: стереотипи поведінки персоналу, включаючи методи прийняття рішень, командну роботу й ставлення до проблем. Елемент В є більш високим рівнем корпоративної культури;

– С – мораль, переконання, цінності: судження персоналу з позиції понять «правильно – неправильно», «справедливо – несправедливо», «добро – зло», «законно – незаконно». Елемент С є ядром корпоративної культури.

Б. Карлофф у корпоративній культурі центральним елементом виділив ідеальні цілі, на основі яких формуються й інші елементи (рис. 3.5) [196, с. 54].

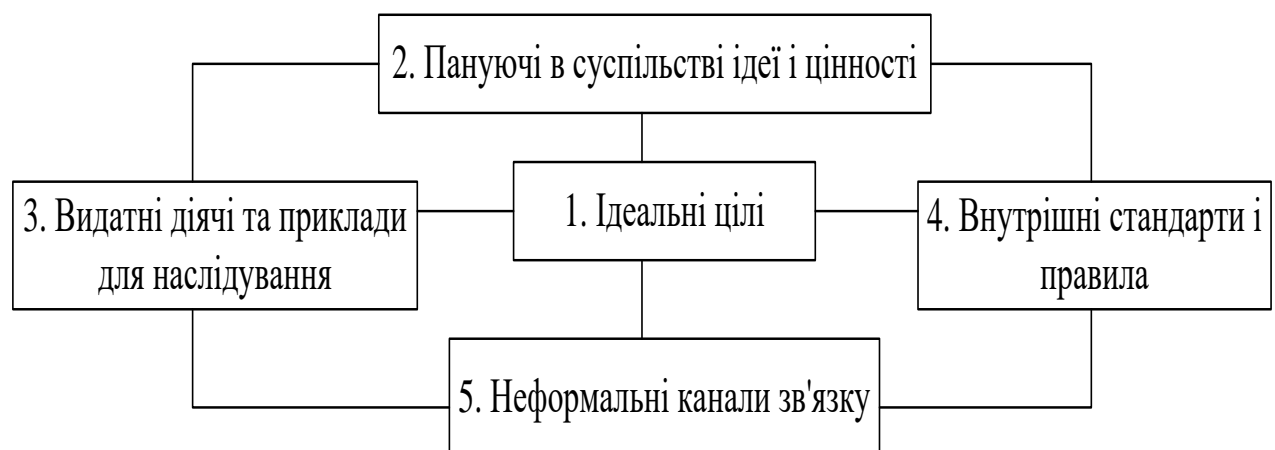


Рис. 3.5. Корпоративна культура за Б. Карлоффом [196]

Більш детальними є моделі О. С. Віханського, А. І. Наумової і Т. О. Соломандіної [166, с. 29], у них відсутнє суворе розмежування між власне елементами культури й організаційними методами й засобами, спрямованими на формування та підтримку культури підприємства (рис. 3.6, 3.7).

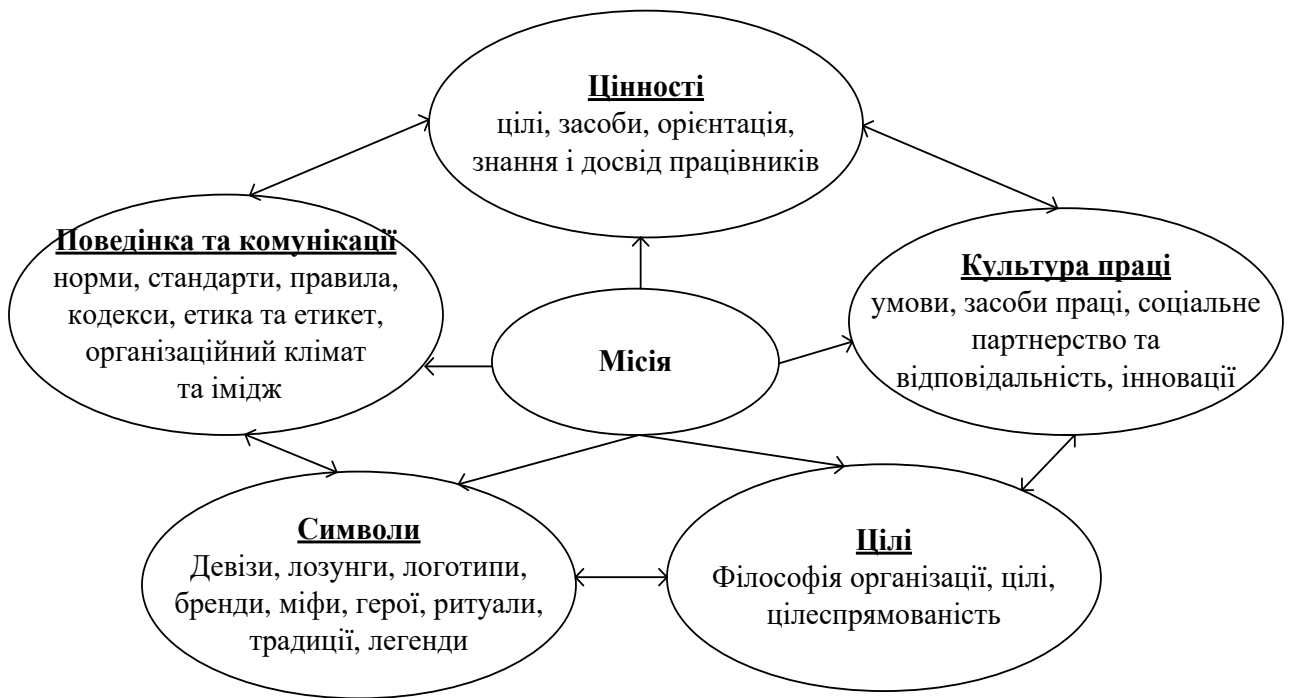


Рис. 3.6. Складові корпоративної культури за Т. О. Соломандіною [166]



Рис. 3.7. Корпоративна культура за О. С. Виханським та А. І. Наумовою [196]

Інший підхід до розгляду змісту корпоративної культури пропонує В. А. Співак. Він вважає, що підхід до культури корпорацій, який базується на моделях країн з розвиненим ринком, не може вважатися адекватним для країн СНГ. В. А. Співак пропонує повернутися до розгляду вітчизняних підходів

щодо вирішення проблеми культури у виробничій сфері, що склалися за радянських часів (рис. 3.8) [167, с. 75].

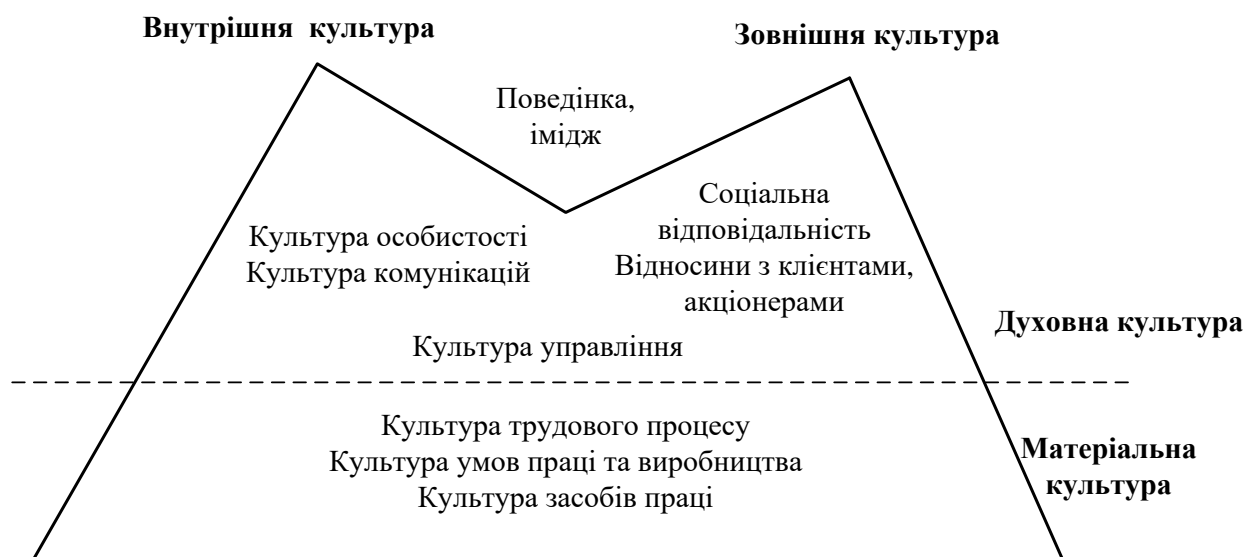


Рис. 3.8. Рівнева модель культури за В. А. Співаком [167]

Культура умов праці – це сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини в процесі виробничої діяльності. Ця частина культури виробництва включає характеристики й показники санітарно-гігієнічних, психофізичних, соціально-психологічних і естетичних умов праці [67].

Культуру засобів праці й трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження у виробництво новітніх наукових і технічних досягнень, рівень механізації і автоматизації, якість обладнання та інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання новітніх методів праці, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни [67].

Культура міжособистісних відносин (комунікацій) у трудовому колективі – соціально-психологічний клімат в цілому, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність і поділ усіма працівниками цінностей і переконань компанії [67].

Культура управління – методи управління, стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання організації, професіоналізм управлінців, включаючи комунікативну компетентність, застосовувані методи стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею [67].

Культура працівника – сукупність моральної культури й культури праці. Моральна культура має зовнішню складову, яка проявляється в поведінці людини, знанні нею етикету, правил поведінки, хороших манер. Внутрішню культуру становить моральність мислення, ціннісні орієнтації, переконання і культура почуттів, вміння сприймати стан інших людей. Культуру працівника визначають виходячи з рівня освіти та кваліфікації, його ставлення до праці, дисциплінованості (включаючи трудову і технологічну дисципліну), старанності, творчості на робочому місці [167, с. 74].

М. І. Овчаренко корпоративну культуру підприємства пропонує розуміти як комплексну, багатоелементну, самовідтворювальну систему, яка самоорганізується, формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу й динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Виділені автором духовна, інтелектуальна та соціальна складові формуються на основі емоційно-розвивальних, економічно-прагматичних та етико-соціальних цінностей (рис. 3.9) [131, с. 7-8].

На відміну від інших моделей корпоративної культури, в основу моделі Денісона покладено не особливості психіки й особисті якості об'єкта, а поведінковий (біхевіористичний) підхід. Модель розроблена в умовах ділового середовища спеціально для потреб бізнесу. Вона безпосередньо співвідноситься з ключовими економічними показниками бізнесу, що вигідно відрізняє її від інших моделей, де вплив тих чи інших елементів корпоративної культури на бізнес-показники залишається незрозумілим [67].



Рис. 3.9. Управління розвитком корпоративної культури підприємства [131, с. 8]

Модель Денісона будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури й управління (лідерства): місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement), узгодженості (consistency). Кожна з цих характеристик додатково поділяється на три індикатори, таким чином у рамках цієї моделі всього оцінюється 12 параметрів [158, с.157].

Слід зауважити, що ключовими складовими культури виділяють мораль і цінності, закономірності поведінки, філософію та місію, ритуали і традиції. Відповідно до рівня впливу елементами корпоративної культури є: перший рівень – це свідомість людини; другий – культура формальної групи; третій – культура неформальної групи.

Включення елементів корпоративної культури до мотиваційного механізму дозволить створити корпоративно-мотиваційний механізм, який являє собою сукупність цінностей, умов та мотивів, що зумовлюють розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів кожного працівника до розвитку.

Корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення цілей АТ «Укрзалізниця», та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють на підприємстві, способи їх задоволення, значущі цінності й норми поведінки [49].

Корпоративна культура є фактором внутрішнього середовища підприємства, його іміджевою та брендовою складовою, оскільки пов'язана з трудовим потенціалом підприємств, цінностями, нормами, правилами, зразками поведінки людей на підприємстві. Отже, це один з найбільш важливих мотиваційних ресурсів підприємства.

Ядром корпоративної культури є система цінностей підприємства. Як елемент корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, модель компетенцій підприємства, інструментарій розвитку трудового потенціалу повинні бути узгоджені із системою цінностей АТ «Укрзалізниця», цінностями працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

На сьогодні в практиці корпоративного управління виділяють чотири типи дійових корпоративних цінностей [190]:

- основні цінності – сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються в компанії. Такого роду «списки принципів» і конституції внутрішнього устрою є майже скрізь у відкритому доступі. Це основні закони життя – вони не можуть бути порушені заради економічної вигоди. Це має бути щось непорушне і принципово важливе для засновників;

- бажані цінності – цінності, в основі формування яких лежить перспектива. Наприклад, компанія розуміє, що на сьогодні якийсь принцип для

їхньої роботи не надто актуальний. Скажімо, для молодого компанії це може бути баланс особистого життя і роботи. Але це те, до чого компанія прагне, – яким б важливими не були залученість і прихильність до загальної справи, рано чи пізно потрібно усвідомлено прийти до нового типу цінностей і принципів роботи. Бажані цінності не можуть перетинатися з основними цінностями;

- цінність «вхідний квиток» – це соціальні й поведінкові характеристики, які шукає в кандидатах компанія. Це ті найбільш комунікабельні й відповідальні. Вони принципово не відрізняються у сфері або в рамках однієї професії і взагалі можуть бути однаковими у конкурентів. Це якісь цінності, які будуть апріорі загальними для всіх, хто починає працювати в компанії;

- другорядні цінності – це унікальні цінності кожної компанії, які, як вважає керівництво, будуть найважливішими й принципово відрізнятимуть їх від конкурентів. Наприклад, захист природи, або вегетаріанство, або спорт. У цьому питанні слід бути обачливим, тому що це може бути шкідливо для співробітників або бути чимось, що заважатиме роботі.

Базову систему цінностей АТ «Укрзалізниця» слід формувати з урахуванням цінностей, зазначених у стратегії розвитку підприємства та запропонованій моделі компетенцій. Система цінностей АТ «Укрзалізниця» наведена на рис. 3.10 [53].

Систему цінностей АТ «Укрзалізниця» пропонуємо формувати на основі таких груп цінностей:

- корпоративні цінності – це цінності, які свідчать про напрями розвитку підприємства, його прагнення. До таких цінностей віднесено: єдині цілі (робота всіх філій, підприємств залізничного транспорту спрямована на досягнення єдиної стратегічної мети АТ «Укрзалізниця»), єдність команди (колективи підприємств повинні працювати як один єдиний злагоджений механізм); інноваційність (спрямованість діяльності на впровадження нових продуктів та технологій), соціальна відповідальність (піклування про людей,

суспільство, екологію), ефективність (прагнення до вдосконалення бізнес-процесів, раціональність використання ресурсів), орієнтація на клієнта (задоволення клієнтів за рахунок підвищення рівня сервісу), надійність (відкритість до взаємовигідної співпраці з клієнтами, постачальниками та бізнес-партнерами) [168];

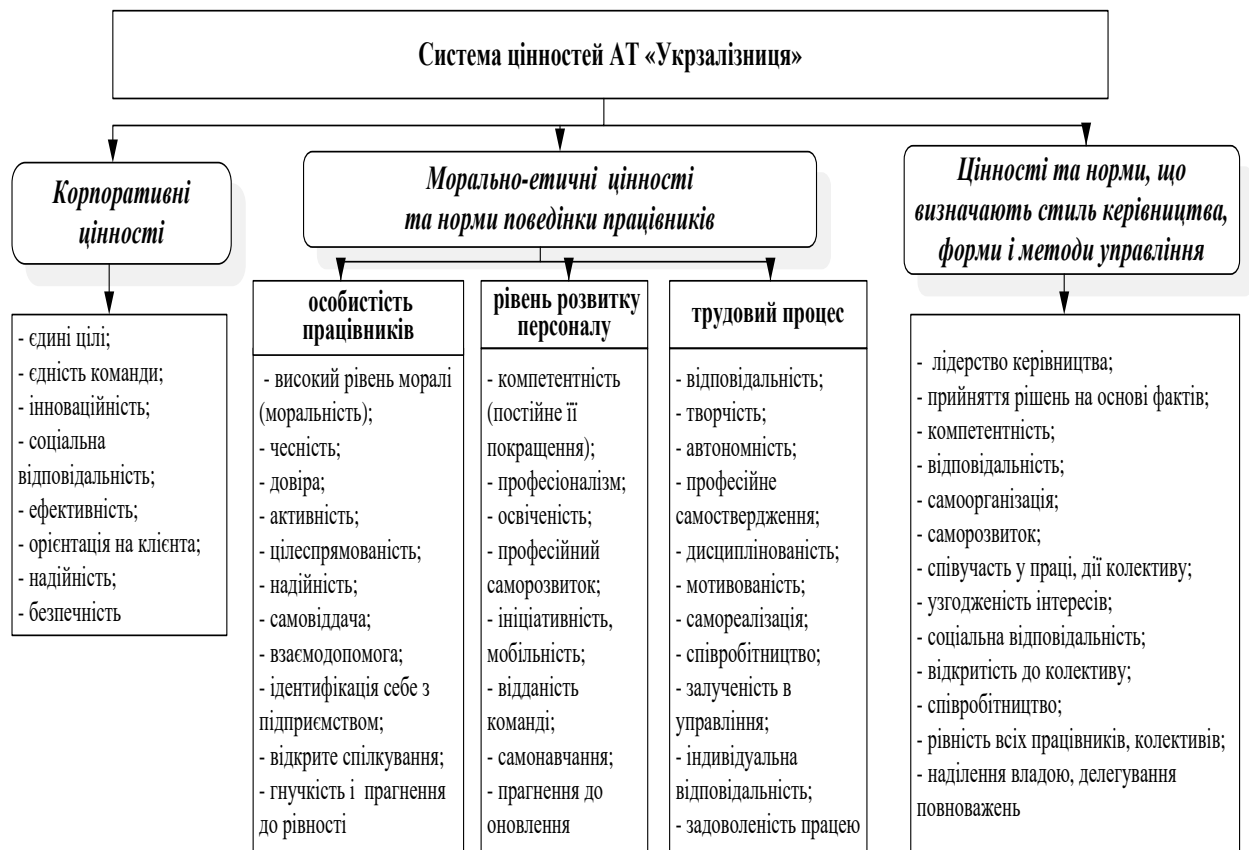


Рис. 3.10. Система цінностей АТ «Укрзалізниця» (авторська розробка)

– морально-етичні цінності та норми поведінки персоналу, що формують трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту – цінності, які віддзеркалюють особистість працівника, рівень його розвитку та його ставлення до трудового процесу;

– цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми й методи управління – це сукупність цінностей, спрямованих на формування якісної

системи управління, умов взаємодії керівництва з персоналом, як мотиваційного інструменту розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Ключовими елементами корпоративної культури є філософія управління, культура мотивації, культура праці та керівництва. Основні положення корпоративної культури, система цінностей, принципи та мотиваційний інструментарій, філософія підприємства повинні бути викладені в Корпоративному кодексі АТ «Укрзалізниця». Перша частина кодексу – інформаційна – розкриває загальні положення діяльності підприємства, його цінності, місію, стратегічні цілі та завдання, надає основні орієнтири та вимоги щодо роботи підприємства. Наступна частина кодексу – нормативна та складається з правил і регламентів, найважливіших для підприємства, враховуючи його специфіку. Містить положення про систему управління та розвитку трудового потенціалу, положення про компетентність трудового потенціалу та правила трудового процесу, положення про систему мотивації.

Процес взаємодії трудового потенціалу, системи розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та корпоративної культури наведено на рис. 3.11 [53].

Слід зазначити, що корпоративна культура та сформована система цінностей є елементом корпоративно-мотиваційного механізму розвитку підприємств залізничного транспорту (рис. 3.12). Іншою складовою механізму є мотиваційна складова, яка являє собою корпоративну систему мотивації.

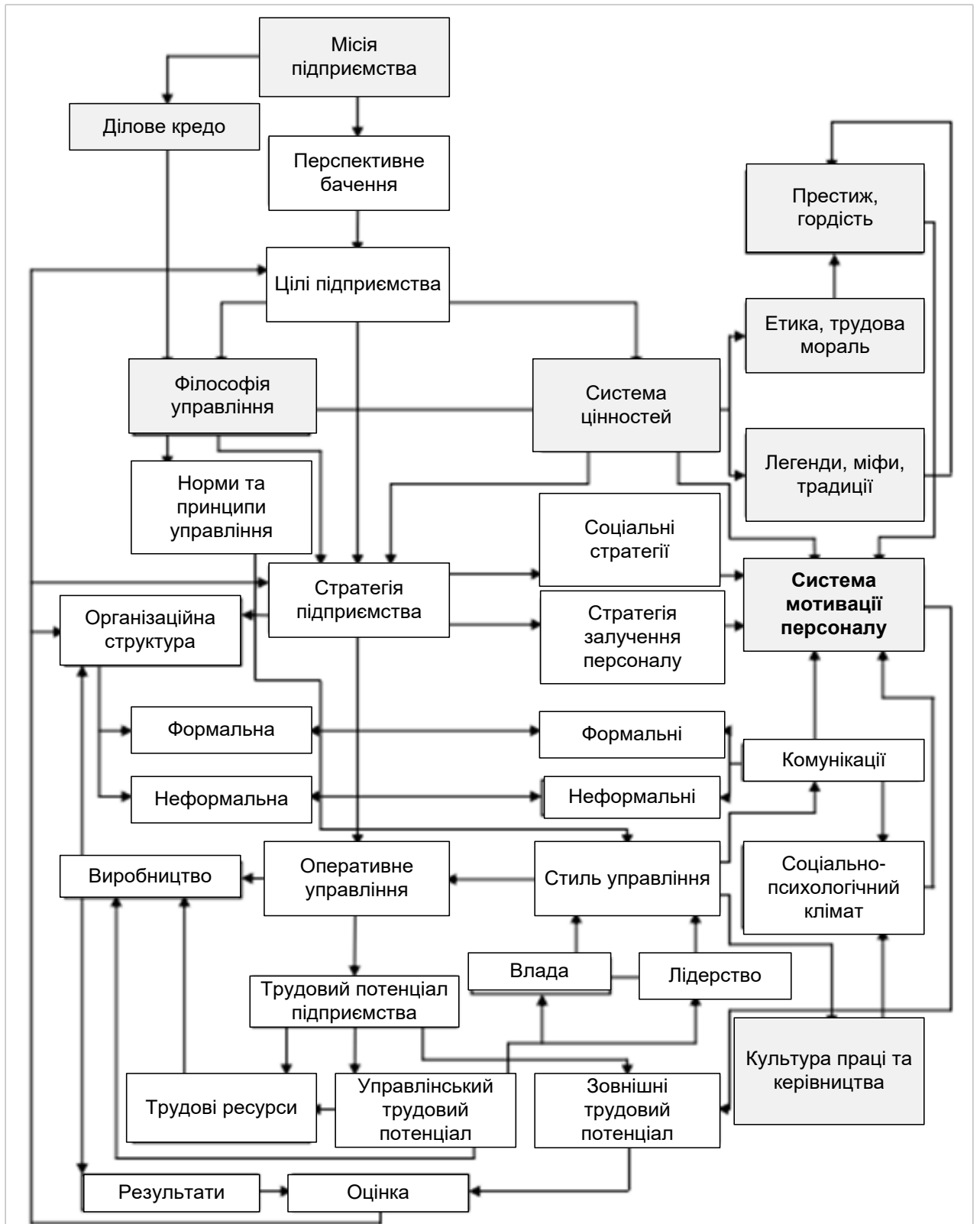


Рис. 3.11. Структурна модель взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства (авторська розробка)

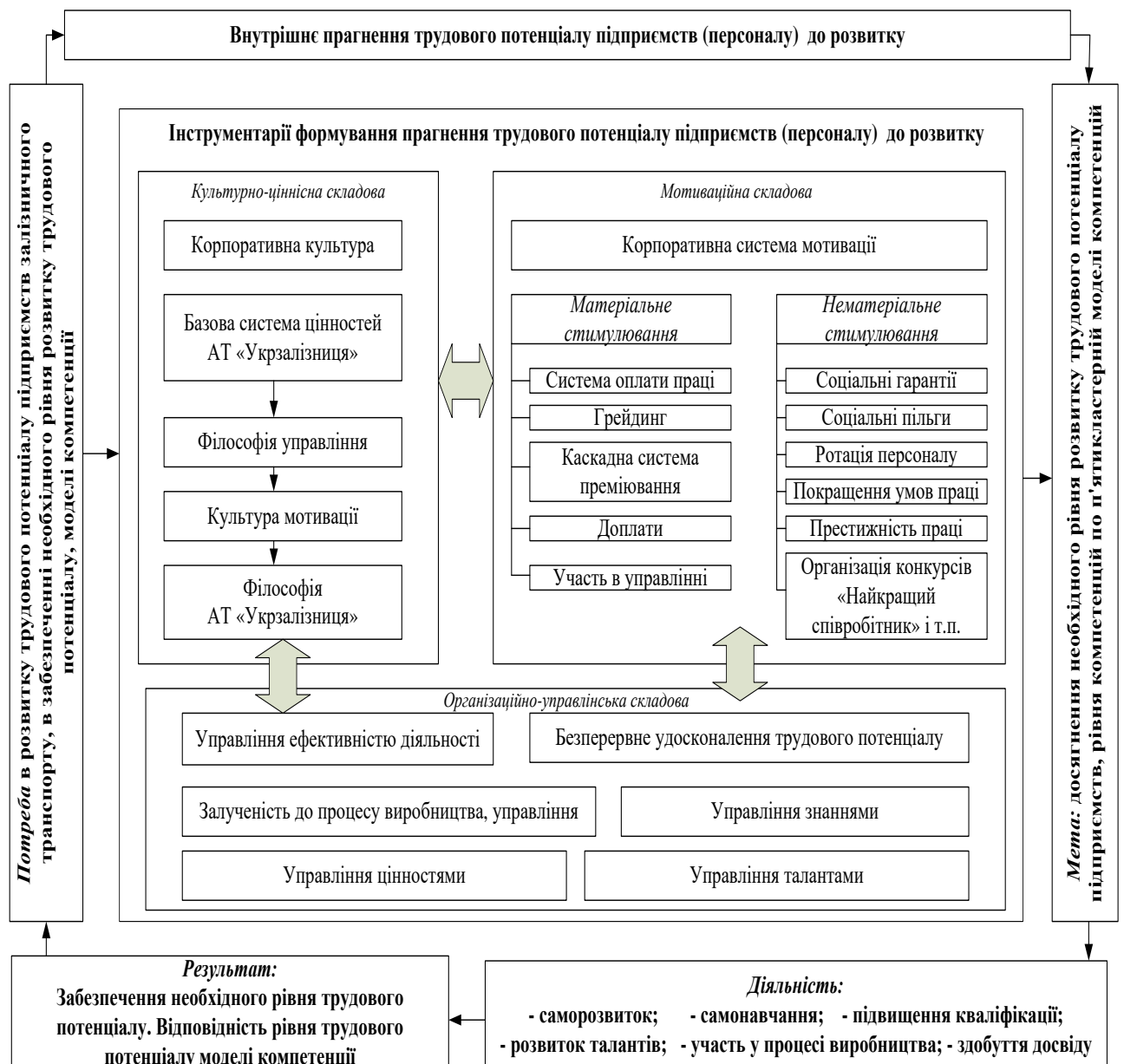


Рис. 3.12. Корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Корпоративну систему мотивації пропонуємо формувати на таких принципах:

- комплексний і несуперечливий характер мотиваційних впливів;
- застосування стимулів, що належать до типів спонукання і винагороди, при мінімізації примусу до праці, подолання відчуження праці;

- диференціація методів мотиваційних впливів на різні категорії й групи персоналу (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні);
- безперервний розвиток і вдосконалення методів мотиваційних впливів;
- облік структури мотивів працівників, ступеня задоволення їх потреб та інтересів;
- прагнення до гармонізації інтересів працівників і інтересів організації.

Основними методами мотивації є [77]:

- використання грошей як винагороди і стимулу;
- накладення стягнень;
- розвиток почуття причетності;
- мотивування через саму роботу;
- винагорода й визнання досягнень;
- участь у керівництві;
- заохочення й винагорода групової роботи;
- спілкування і розвиток співробітників компанії;
- лімітування обмежувальних факторів.

У цілому в Україні найбільш дійовими й такими, що мають прямий мотиваційний вплив, є економічні заохочення та винагороди. Мотивація для вітчизняного працівника – це хороша заробітна плата та морально-психологічний клімат у колективі. Система оплати праці ґрунтується на основі результатів праці та є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, але й індикатором безпеки працівника та його сім'ї [93].

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, основну роль у культурно-мотиваційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо [93].

Як інструменти корпоративної мотивації на досліджуваному підприємстві пропонуємо такі:

- 1) проведення змагань «Найкращий співробітник місяця (року)», «Найкраща бригада»;
- 2) проведення спортивних турнірів;
- 3) подарунки до святкових дат у цілому або до знаменних дат у житті співробітника (подарунки й подарункові сертифікати);
- 4) згадка імені співробітника на продукті, послугі чи обладнанні як автора поліпшень або як найкращого працівника;
- 5) розміщення фотографії в корпоративній газеті або інформаційному листку;
- 6) пріоритет при плануванні графіків робочого часу й часу відпочинку;
- 7) видання буклетів про підприємство за результатами його трудової діяльності з розміщенням фотографій, інтерв'ю найкращих співробітників;
- 8) передплати дорогих журналів, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника та інші.

Ключовим інструментом корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо виділити систему професійного просування працівників. Процедура професійного просування та оцінки працівників наведено на рис. 3.13.

Важливою складовою корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є організаційно-управлінська складова, основна функція якої полягає у формуванні необхідних умов для розвитку трудового потенціалу. Основними інструментарієм управлінського впливу на розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є управління ефективністю діяльності підприємства, безперервність розвитку потенціалу, залученість до процесу виробництва та управління, управління знаннями, управління цінностями, управління талантами.

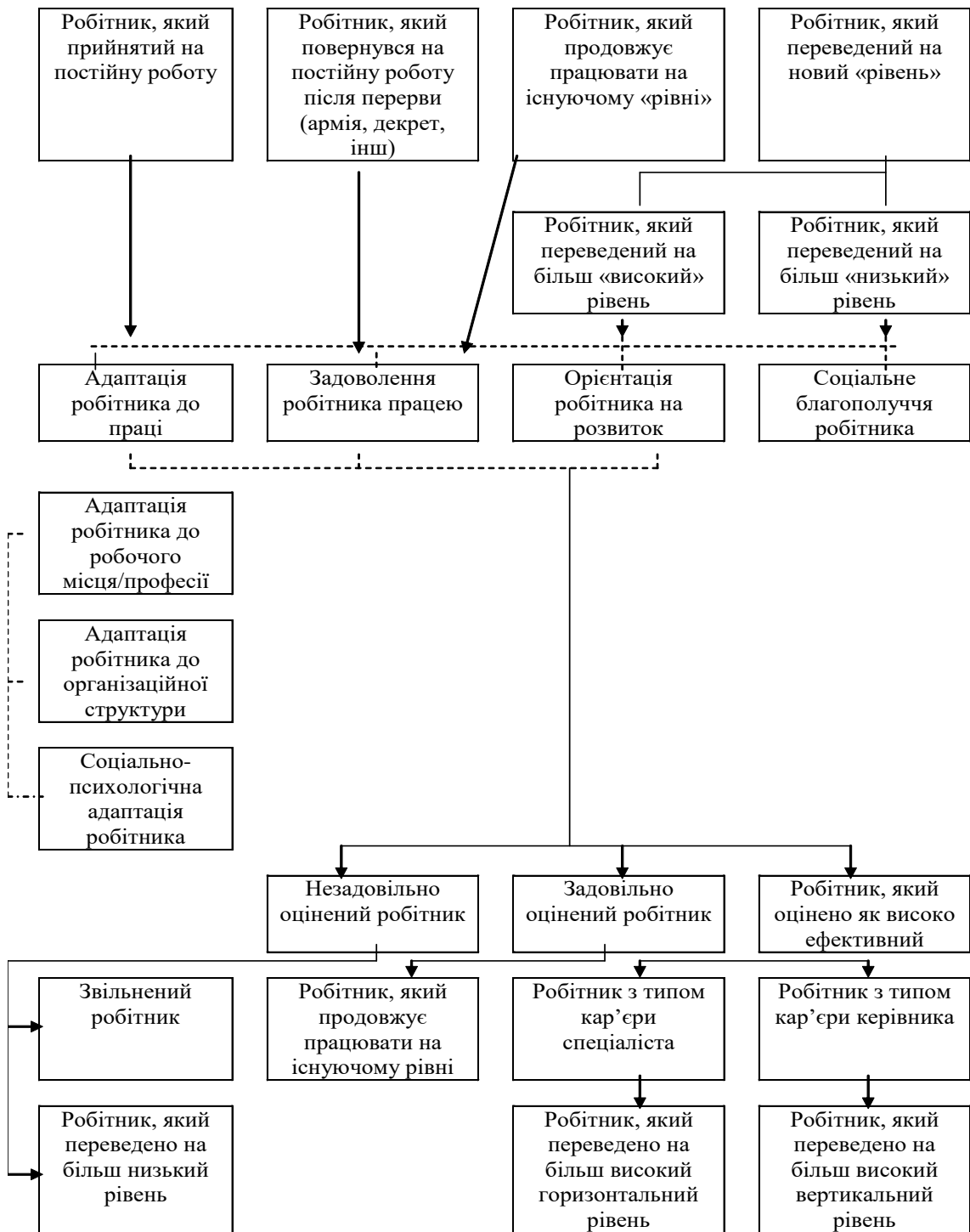


Рис. 3.13. Алгоритм процесуальної структури системи управління персоналом на етапі оцінки та професійно-посадового просування (авторська розробка)

3.3. Інструментарій розвитку керівного складу підприємств залізничного транспорту

Керівний склад підприємств залізничного транспорту є ключовою ланкою в розвитку трудового потенціалу підприємств. Сьогодні уміння самоорганізовуватися є запорукою успішної роботи керівного складу підприємств залізничного транспорту, а значить, забезпечує особисту ефективність менеджера. У роботі менеджера особливу увагу необхідно приділяти самоорганізації, оскільки вона є основою, на базі якої може бути сформоване вміння організовувати інших людей, управляти ними [8].

Самоорганізація – це процес упорядкування за рахунок внутрішніх чинників, без зовнішнього впливу, свідома діяльність керівника, спрямована на якомога повнішу реалізацію себе, вміння організувати себе на досягнення своїх цілей та цілей підприємства. Самоорганізація має на меті оволодіння методологією й методикою організації діяльності керівників підприємств залізничного транспорту, розвиток здібностей і умінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю, саморозвитку [33].

Самоорганізація – це можливість домогтися максимального ефекту при найменших витратах енергії, часу, матеріалів за рахунок оптимального використання ресурсів з найбільшим результатом. Для самоорганізації дуже важливо чітко уявляти цілі діяльності, порядок її здійснення, пріоритети в роботі.

Самоорганізація (самотворення) – це усвідомлена робота зі створення самого себе як інструменту для досягнення поставлених життєвих цілей, включаючи такі етапи, як цілепокладання (визначення, вибір і прийняття цілей), планування кроків з її досягнення, контроль, корекція. Самоорганізація є основою, на базі якої може бути сформована вміння організовувати інших людей, керувати ними.

Самоорганізація дозволяє [90]:

- домогтися максимального ефекту при найменших витратах енергії, часу, матеріалів;

- правильно використовувати час з найбільшим результатом;
- чітко уявляти цілі, сенс, порядок виконання, пріоритети роботи.

Самоорганізація містить такі складові:

- знання й застосування техніки ефективної постановки цілей як перед собою, так і перед підлеглими;

- використання в повсякденній роботі раціональних прийомів і методів планування й розподілу робочого часу;

- використання для вирішення завдань управління засобів обчислювальної та організаційної техніки, сучасних програмних комплексів;

- застосування технік мінімізації стресів;

- вміння мотивувати себе на досягнення цілей.

Таким чином, можна сказати, що самоорганізація є базовим елементом особистої ефективності керівного складу підприємств.

Самоорганізація менеджера здійснюється на двох рівнях.

1. Технологічний – це організація керівником своєї особистої праці й управлінської діяльності. У неї входить велике коло питань – від забезпечення процесу роботи керівника необхідними матеріалами й засобами сучасної оргтехніки до розробки і застосування найбільш раціональних режимів роботи, відповідних вимогам виробництва.

2. Психологічний – це організація самого себе, своїх знань, здібностей, емоційно-вольових характеристик, етичних установок, мотивів, тобто всього того, що прийнято називати особистими якостями.

Першим етапом є цілепокладання, тобто визначення, чого конкретно необхідно досягти. Основні завдання методики полягають у тому, щоб:

- усвідомити якомога більше реальних мотивів і відповідних цілей поведінки;

- диференціювати мотиви й цілі на особистісні (що стосуються життя в цілому) і професійні;

– визначити ступінь відповідності життєвих і професійних мотивів, а потім провести їх усвідомлену корекцію.

Ця методика забезпечить диференціацію цілей, а також допоможе визначити оптимальні шляхи їх досягнення. Цілі повинні бути вимірюваними, орієнтованими в часі, спрямованими на результат, конкретними й досяжними, тобто повинні формулюватися відповідно до SMART-принципу. Згідно з цим принципом, мета повинна відповідати таким вимогам: бути конкретною (specific), вимірною (measurable), досяжною (achievable), доречною, стосуватися справи (relevant) і обмеженою в часі (time-bound).

У разі постановки мети перед підлеглими, керівник може використовувати принцип SMARTER, доповнений трьома пунктами, що дозволяють підвищити ймовірність досягнення мети: оцінка, зворотний зв'язок (evaluate), перегляд (review).

Процес цілепокладання є багатетапним, що поєднує цілеспрямованість, цільову орієнтацію соціально-економічного розвитку з формуванням, затвердженням системно організованої сукупності цільових показників-орієнтирів і виробленням сукупності дій, що спрямовані на досягнення цілей.

Ключовим і характерним елементом системи є візуалізація успіху. Візуалізація успіху з'ясовує стан (предмет), який буде отримано після досягнення мети. Принципова відмінність від цілепокладання полягає в тому, що цей етап деталізує поставлену мету, орієнтує і мотивує, оскільки допомагає сфокусуватися на стані або предметі, які буде здобуто вже після досягнення мети. Візуалізація успіху відповідає за мотивацію досягнення, тому що довести до завершення вдається тільки той проєкт, сенс якого зрозумілий. Цей етап передбачає відповідь на запитання «навіщо?», тобто відповідає за з'ясування сенсу й причин постановки цієї мети. Цей етап передбачає такі дії:

- з'ясування причин постановки конкретної мети (навіщо потрібно досягти цієї мети?);
- бачення успіху;
- мотивація;

- прояснення умов для реалізації мети.

Для мобілізації ресурсів необхідно мати бачення успіху: який вигляд він буде мати? як звучатиме? Тобто виявлення того, що буде являти собою реалізація мети, ефект, вигоди.

Часто при цілепокладанні й подальшому плануванні дій з досягнення мети блок «візуалізація успіху» опускається, що в підсумку призводить до безсистемного планування й організації процесу досягнення мети. Бачення результату передбачає поетапне уявлення виконання роботи, побудову ланцюжка дій. Керівник планує, кому і що доручити, з якими контрагентами необхідно укласти угоду, на яких умовах, приблизно уявляє особистісний профіль необхідних співробітників та інше. Цей метод дає можливість виявити вузькі місця, скласти список проблем, які можуть виникнути при реалізації мети.

Наступним етапом є планування дій з досягнення мети. У загальному розумінні планування – це визначення цілей і завдань на певну перспективу, аналіз способів їх реалізації та ресурсного забезпечення; розробка послідовності дій, що дозволяє досягти бажаного результату.

Планування дій з досягнення мети на кшталт мозкового штурму, тобто передбачає збір ідей, здатних привести до бажаного результату. На цьому етапі відбувається максимальний набір ідей. Для ефективності цієї стадії слід дотримуватися деяких правил [90]:

- уникнення критики нових ідей;
- орієнтація на кількість висунутих ідей;
- фіксування всіх думок;
- відмова від аналізу та організації ідей.

Дотримання цих правил забезпечує максимальну ефективність реалізації планування дії з досягнення поставленої мети. Також корисно припустити, який результат не повинен бути досягнутий. Така методика допомагає не відхилитися від мети планування.

Організація дій передбачає ідентифікацію складових і підкомпонентів, узгодження дій за пріоритетністю, а також групування їх за сценаріями. На цьому етапі можна виділити таку послідовність дій:

- визначення значущих ідей;
- систематизація ідей;
- сортування за ступенем пріоритетності;
- деталізація і визначення видів діяльності;
- розподіл відповідальності;
- координація різних видів діяльності.

Цей етап передбачає використання різних інструментів планування, починаючи з олівця й паперу, закінчуючи спеціалізованим програмним забезпеченням: MSOutlook, «Бос Організатор», «InstantBusinessNetwork», «ELMA» та інших. На цьому етапі слід зайнятися делегуванням та розподілом відповідальності, виділити команду фахівців, яка братиме участь у реалізації цього плану.

Визначення наступної конкретної дії передбачає перехід від планування до реалізації плану, що пов'язано з розподілом і перерозподілом необхідних ресурсів.

Керівники як люди, що займаються інтелектуальною працею, розуміють необхідність саморозвитку. Але далеко не всім вдається довести цю ідею до якогось конкретного результату. Найчастіше або через те, що не зрозуміло, з чого почати, або обрані способи самовдосконалення виявляються важкими, нецікавими й не дають швидких результатів. Знання методів саморозвитку дозволяє почати й підтримувати цю активність менеджера навіть за наявності помірної за силою мотивації до професійного зростання. Основний принцип цієї роботи полягає в тому, щоб розглядати всі наявні можливості як певний ресурс професійного розвитку, потім шукати можливості для використання цих ресурсів у розвитку своїх здібностей і компетенцій.

Орієнтація на саморозвиток являє собою систему ціннісних уявлень, знань, які розкривають значущість і способи активних спонукань до постійного

розкриття індивідуальних можливостей самостійного успішного вирішення проблемних ситуацій, адаптації до змін у навколишньому світі, його вдосконалення під впливом зовнішньої і внутрішньої необхідності, потреби в саморозвитку.

Саморозвиток керівника – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як менеджера, який передбачає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності. Цей процес являє собою єдність таких складових [33]:

- особистісного розвитку (особистісного зростання);
- інтелектуального розвитку;
- професійного (кваліфікаційного) розвитку;
- підтримки фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі мають якості, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки в тих, кому притаманні такі якості, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх вирішенні та мотивація на себе;

- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту й методичних основ саморозвитку.

- Ефективність саморозвитку керівника залежить і від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, у ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;

- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;

- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

При цьому необхідні певний рівень грамотності керівника в питаннях і методах саморозвитку, а також наявність зазначених зовнішніх організаційно-методичних умов.

Реалізувати потребу в саморозвитку можна тільки за умови активного самопізнання, яке забезпечує формування точних уявлень про реальний рівень саморозвитку, його оцінку, визначення шляхів і методів цілеспрямованого самовдосконалення.

Основні напрямки саморозвитку керівного складу підприємств залізничного транспорту наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрямки саморозвитку керівного складу
підприємств залізничного транспорту**

Напрямок	Проблематика
Самотворення	Яких необхідних умінь, особистісних якостей у мене сьогодні немає? Що необхідно формувати заново?
Самовдосконалення	Які необхідні вміння та особистісні якості в принципі є, але потребують подальшого розвитку?
Самопрофілактика	Які небажані дії й особистісні прояви треба постаратися не допускати, попереджати?
Самоперевиховання	Які вже вкорінені, але різко негативні дії та якості істотно заважають у роботі й повинні бути змінені або усунені?
Компенсація	Якими позитивними якостями можна компенсувати наявні недоліки та слабкості?

Керівникам доцільно зосереджуватися не тільки на професійному саморозвитку. Самовдосконалення тільки в тому випадку є повноцінним, якщо воно зачіпає практично всі сфери життя менеджера й виходить за рамки суто службової проблематики.

Однак доцільно зупинитися на професійній стороні саморозвитку. Слід зауважити, що не може бути саморозвитку без прагнення виконувати свої службові функції ефективно та якісно. Тому першою діагностичною ознакою саморозвитку керівника є його ставлення до роботи.

Вмотивованість на професійний розвиток. Мотивація – це сукупність спонукальних чинників, що визначають активність особистості; до них

належать мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які детермінують поведінку людини, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей, і визначають формування мотивів праці.

У нашому контексті доречно говорити про самомотивацію.

Самомотивація – почуття обов'язку, відповідальності, внутрішня установка на якісну, продуктивну працю; усвідомлене бажання швидше досягти результату.

Уміння мотивувати себе включає володіння такими техніками:

- замінювати негативні емоції на позитивні;
- образно зменшувати проблеми, не беручи їх близько до серця;
- вирішувати проблеми відразу, а не відкладати й постійно думати про них.

Рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності керівника. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість керівника на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів і в структурі мотивації керівника на позиціях домінуючих відсутні внутрішні мотиви, можна говорити про відсутність вмотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

Також характерно переважання прагнення до успіху над прагненням уникати невдачі.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки й обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не тільки невдачі, але й, особливо, успіхи.

Для активізації професійного саморозвитку керівнику не обійтися без спеціальних прийомів, методик, технологій. Слід розглянути деякі з них, найбільш доступні для застосування.

Самоконтроль компетентності. Компетентність – з одного боку, це сфера повноважень менеджера, коло питань, з яких він має право прийняття рішень; з

іншого боку, це знання, досвід у тій чи іншій галузі, а також виражена здатність застосовувати свої знання й навички.

Компетентність – це перелік стандартів, які чітко описують, що необхідно людині для того, щоб найкращим чином виконувати свою роботу. Вона описує необхідні навички, знання і розуміння, які є значущими для компетентного виконання роботи.

Самоконтроль компетентності – це комплекс методів, процедура, виконана з метою оцінки здатності людини справлятися з вирішенням різноманітних завдань, як стандартних, так і нестандартних, як у межах, так і на межі її компетенції (сфери відповідальності).

Інвентаризація змін у роботі й особистої ефективності. Процедура, яку необхідно проводити раз на квартал або, як мінімум, раз на півроку. Суть її в обліку, аналізі й систематизації всіх змін у завданнях, змісті, вимогах виконуваної роботи, з одного боку, і тих змін, які за цей період відбулися у власній особистості й професійній компетентності – з іншого. Подібні оцінки дозволяють визначити, наскільки вони відповідають один одному. Сенс цієї процедури полягає в тому, щоб своєю професійною готовністю постійно випереджати рівень змінності вимог до важливих справ.

Уміння вчитися у інших передбачає створення в керівника установки на пошук і освоєння нового в різних ситуаціях, де можуть бути цікава інформація, корисні знання, новий досвід. Управління мотиваційними установками забезпечує високий ефект розвитку в роботі на традиційних нарадах, семінарах і тим більше в спеціально організованих формах навчання й розвитку.

Таблиця життєвих і професійних цілей потребує періодичної корекції її змісту. Основні завдання методики полягають у тому, щоб:

- усвідомити якомога більше реальних мотивів і відповідних цілей поведінки;
- диференціювати свої мотиви і цілі на особистісні (стосуються життя в цілому) і професійні;
- визначити ступінь відповідності у себе життєвих і професійних мотивів, а потім вже провести усвідомлену їх корекцію.

Ця методика забезпечить диференціацію цілей, а також допоможе визначити оптимальні шляхи їх досягнення.

Моделювання професійного портрета. Процедура складання своєї професійно-психологічної характеристики у вигляді найбільш яскравих малюнків, як позитивних, так і негативних, які були продемонстровані за якийсь період (наприклад, останній тиждень) або під час вирішення певного відповідального завдання. Найкраще використовувати графічні засоби моделювання. У цьому випадку професійний портрет буде мати вигляд систематизованого малюнока з короткими словесними позначеннями. Цю процедуру слід проводити періодично, при цьому бажано чергувати успішні та невдалі етапи роботи, у яких менеджер проявляється по-різному і відповідно його професійний портрет буде істотно відрізнятися.

Після складання моделі з нею необхідно працювати. Корисно порівнювати отриманий портрет з попередніми, можна планувати «косметичні» зміни, проводити уточнення, виділяти випадкові та постійні риси. Візуалізація своїх професійних якостей і компетенцій дозволяє більш чітко їх усвідомити, краще використовувати й контролювати.

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли керівник працює над собою відразу за всіма напрямками. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямків є складним і психологічно важким завданням.

Створення умов і ресурсів для саморозвитку вимагає певних, іноді значних, фінансових витрат (наприклад, на проведення тренінгів і семінарів). Для керівників, схильних економити на персоналі, слід зауважити, що компанія, у якій є саморозвиваючі керівники, має серйозний потенціал зростання; компанія, у якій кількість таких керівників постійно збільшується, є перспективною; компанія, у якій більшість менеджерів займається самовдосконаленням, є вже навчальною. Тому створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку керівного складу є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

3.4. Науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства

Для розвитку трудового потенціалу підприємства може бути застосована представлена в роботі [127] структурна модель, яка дозволяє обґрунтовувати актуальність концепції управління людським капіталом, проаналізувати термінологічні й методологічні аспекти оцінки трудового потенціалу працівників залізничного транспорту.

Оцінка персоналу завжди є оцінкою його впливу на виробничий процес, а, отже, і певною оцінкою стану цього процесу. У зв'язку з цим пропонується математична модель системи управління інтелектуальною складовою людського капіталу підприємства, яка дозволяє проаналізувати всі існуючі підходи до оцінки трудового потенціалу (рис. 3.14).

На рис. 3.14 використано такі позначення: M – керівник; W – персонал (або окремий працівник); A – об'єкт діяльності працівника (процес); $X1$ – оцінний блок першого рівня; $X2$ – оцінний блок другого рівня; $r_w(t)$ – управляюча дія працівника на об'єкт діяльності; $r_M(t)$ – управляюча дія керівника на працівника; $c_a(t)$ – поточний стан об'єкта діяльності A ; $c_w(t)$ – поточний стан працівника; $c'_w(t)$ – еталонний стан працівника, заданий керівником; $c'_a(t)_w$ – уявлення працівника про цілі своєї діяльності (про необхідний стан об'єкта діяльності); $c'_a(t)_M$ – еталонний стан об'єкта діяльності, заданий керівником (мета діяльності працівника); $\Delta c_a(t)_w$ – відхилення поточного стану об'єкта діяльності від $c'_a(t)_w$; $\Delta c_a(t)_M$ – відхилення поточного стану об'єкта діяльності від $c'_a(t)_M$; $\Delta c_w(t)$ – відхилення поточного стану працівника від заданого; $\Delta c_a(t)_{M-w}$ – різниця між $c'_a(t)_M$ і $c'_a(t)_w$, що характеризує рівень професійних знань працівника.

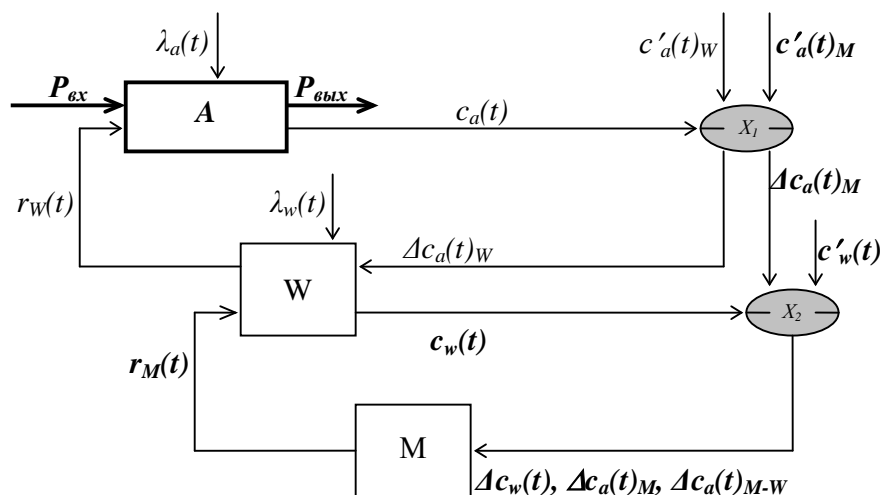


Рис. 3.14. Схема управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства на основі компетентнісного підходу (авторська розробка)

Ця модель системи управління персоналом дозволяє виділити три різні контури управління, яким відповідають різні концепції управління розвитком трудового потенціалу, а отже, і різні підходи до його оцінки.

1. Механістична концепція й контур $K2 = (M, W, A, X1, X2, M)$: працівник розглядається як гвинт в добре відлагодженому механізмі, тільки як виконавець директивних вказівок, що не проявляє свої творчі здібності. Така концепція поклала початок «оцінці праці», тобто результатів роботи персоналу $\Delta c_a(t)_M$.

2. Органічна концепція й контур $K1 = (M, W, X2, M)$: працівник розглядається не як частина механізму, а як живий організм, здатний розвиватися. Ця здатність виявляється в результаті наділювання елементів організації (працівників) певною самостійністю при виборі напрямів та інтенсивності взаємодії з іншими працівниками в рамках вирішення завдання, що стоїть перед ним, тобто здібності організовувати неформальні групи. У цій концепції перевага віддається оцінці безпосередньо персоналу $\Delta c_w(t)$.

3. Концепція людського капіталу й контур $K3 = (M, W, A, X1, W, X2, M)$: об'єднує два основних положень попередніх концепцій: 1) працівник є засобом досягнення мети організації (механістична концепція), 2) працівник є особою,

що володіє індивідуальними професійними, психологічними й соціальними особливостями, що дозволяють йому працювати як індивідуально, так і в команді (органічна концепція) [127].

На нашу думку, синтез цих двох визначень дозволяє виділити два аспекти персоналу підприємства. По-перше, він є активною (порівняно з технічними засобами, будівлями, спорудами тощо) складовою організації, що реалізовує призначення організації в соціально-економічній системі, а по-друге, персонал – це джерело потенціалу, необхідного для прояву цієї активності.

Потенціал, перетворений на результат, і буде людським капіталом як організації в цілому, так і працівника зокрема. Тому до оцінок $\Delta c_a(t)_M$ і $\Delta c_w(t)$ додається ще оцінка $\Delta c_a(t)_{M-W}$ – оцінка потенціалу працівника.

Концепція людського капіталу повністю відповідає вимогам «нової» економіки, яка базується на знаннях. Персонал у такому разі розглядається як джерело цих знань, а отже, найважливішою характеристикою працівника стає його інтелектуальний потенціал.

Незважаючи на те що першорядна роль інтелектуального потенціалу працівників у створенні нової вартості і актуальність його оцінки усвідомлені вже давно, дотепер не було розроблено методу, що дозволяє оцінити його змістовну складову. У процесі аналізу були виявлені й вирішено основні проблеми оцінки інтелектуального потенціалу.

Термінологічна проблема. Дослідники у сфері економіки праці дотепер не дійшли єдиної думки з приводу розмежування основоположних понять теорії людського капіталу. У зв'язку з цим були узагальнені результати вивчення різних підходів до визначення цих понять, надані їх визначення, формалізований опис і запропонована схема їх взаємозв'язку (рис. 3.15). На рисунку позначено: H_s – людський потенціал, Q_s – інтелектуальний потенціал, C_s – інтелектуальний капітал, O_s – інтелектуальна власність, X – компетенція, J – компетентність, F – діяльність працівника, R – ресурси працівника, P – результат діяльності працівника.

Для отримання оцінки інтелектуального потенціалу працівника в рамках концепції людського капіталу можна оцінити рівень його компетентності J в рамках компетенції X . Його ще можна назвати професійним інтелектом.

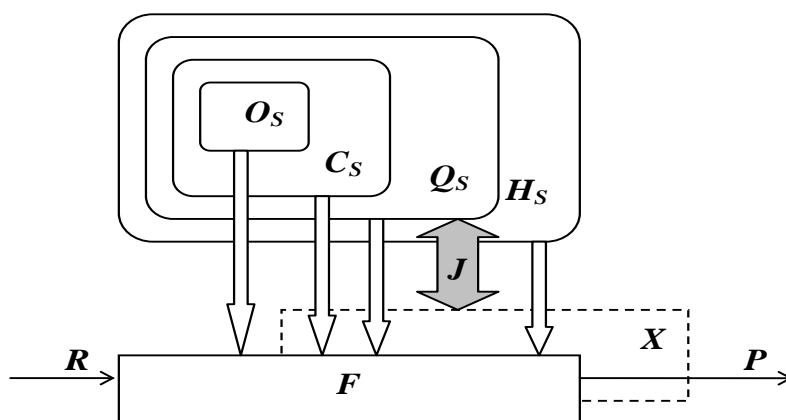


Рис. 3.15. Схема взаємозв'язку основних понять сфери управління інтелектуальною складовою трудового потенціалу (авторська розробка)

Методи оцінки професійного інтелекту існують, проте, по-перше, дозволяють оцінити не безпосередньо рівень інтелектуального потенціалу, а зумовлене ним уміння вирішувати конкретні завдання; по-друге, є слабоформалізованими й не мають розгорненого математичного апарату, що не дозволяє використовувати їх в автоматизованому режимі; по-третє, мають високий ступінь суб'єктивності.

Сьогодні одним із найбільш передових підходів до опису інтелекту є структурно-інтеграційний підхід. Згідно з ним інтелект розглядається як форма організації ментального досвіду, який у свою чергу є ієрархічною структурою понять у пам'яті людини. Таке представлення інтелекту дозволило сформулювати такі основні принципи методу ієрархічних понятійних структур:

1. *Принцип наявності рівнів складності понять.* Ступінь розуміння людиною більш простих понять завжди більший, ніж складніших.

2. *Принцип еволюції інтелекту.* Неможливе виникнення вертикально-семантичних зв'язків між поняттями без закріплення відповідних горизонтально-семантичних, тобто неможливе дуже різке підвищення рівня інтелекту.

З урахуванням вищевикладеного, послідовність процедур оцінки рівня інтелекту буде такою.

1 етап. Формування моделі наочної області у вигляді понятійної структури. Процес формування цієї структури є процесом формалізації наочної області, яку можна подати у вигляді

$$SP = \{(p_i, p_k) \in P / p_i \rho p_k \rho \in \Theta\}, \quad (3.1)$$

де p_i, p_k – поняття, які описують об'єкти, процеси, явища, що належать до цієї наочної області; P – множина таких понять; ρ – відношення на множині понять; Θ – множина всіх відношень на множині P .

Основним відношенням тут буде відношення ієрархії, яке можна сформулювати таким чином:

$$\begin{cases} p_i \rho^H p_k \Leftrightarrow h(p_i) > h(p_k), \\ p_i \rho^H p_k \Rightarrow l(p_i) > l(p_k), \end{cases} \quad (3.2)$$

де $h(p_i), h(p_k)$ – складність понять p_i і p_k відповідно; $l(p_i), l(p_k)$ – рівень цих понять у понятійній структурі. Складність тут можна подати у вигляді суб'єктивної складності, вираженої в ступені розуміння цього поняття, який певним чином залежить від об'єктивної складності об'єкта (процесу, явища), що позначається цим поняттям.

2 етап. Збір початкової інформації для проведення оцінки. Для методу ієрархічних понятійних структур початковою інформацією є множина ступенів розуміння понять із цієї понятійної структури людиною, що їх оцінює:

$$G = \{(p_i, a_{ji}^k) \in P \times A\}, \quad (3.3)$$

де A' – шкала, представлена у вигляді цілих чисел інтервалу від a_{\min} до a_{\max} ; a_{ji}^k – окреме значення ступеня розуміння за шкалою A' ; G – відповідність, визначується співвідношенням поняття і ступеня його розуміння людиною, що його оцінює.

3 етап. Побудова діаграми розподілу ступенів розуміння за рівнями складності понять. Після отримання початкової інформації знаходять середні

значення ступенів розуміння понять кожного j -го рівня складності структури понять a_j^k :

$$a_j^k = \frac{\sum_{i=1}^{r_j} a_{ji}^k}{r_j}, \quad (3.4)$$

де r_j – кількість понять p_{ji} на j -му рівні складності структури понять.

4 етап. Побудова еталонної прямої (визначення необхідного рівня інтелекту), зумовлена необхідністю дати оцінку інтелекту людини, виходячи з її попереднього інтелектуального рівня c_{pr}^k , тобто в його динаміці. Необхідний рівень інтелекту представлений у вигляді еталонної прямої такого вигляду:

$$a_o^k = m_k \cdot l_k + b_k \quad (3.5)$$

де a_o^k – значення функції – значення оцінки рівня розуміння залежно від рівня складності понять; m_k , b_k – коефіцієнти рівняння функції; l_k – аргумент функції – рівень складності понять.

Коефіцієнти m_k і b_k визначаються виходячи з необхідних значень ступенів розуміння на найнижчому і найвищому рівнях складності понять – a_{o1}^k і a_{on}^k відповідно, які залежать від c_{pr}^k і визначаються шляхом побудови рівнянь лінійної регресії. У результаті обчислення a_j^k і побудови еталонної прямої виходить оцінна діаграма такого вигляду, як наведено на рис. 3.16.

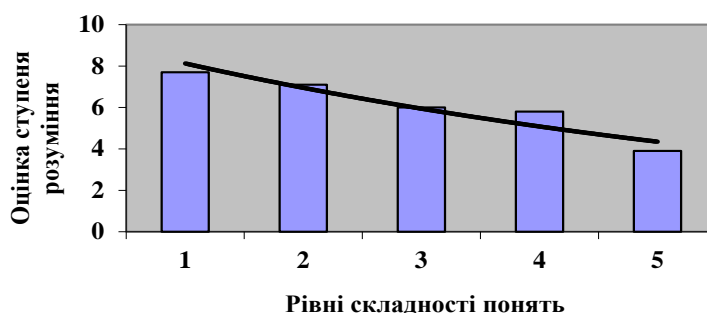


Рис. 3.16. Зіставлення еталонної прямої та гістограми розподілу ступенів розуміння за рівнями складності понять

5 етап. Розрахунок показників інтелектуального рівня:

1) показник цілісності структури знань; в основу його розрахунку закладений принцип наявності рівнів складності понять, згідно з яким ступінь розуміння понять більш низького рівня понятійної структури завжди вищий, ніж понять більш високого рівня:

$$a_n^k < a_{(n-1)}^k < a_{(n-2)}^k \cdot < a_1^k. \quad (3.6)$$

Виходячи з (3.6), показник цілісності визначатиметься різницями між ступенями розуміння понять сусідніх рівнів складності:

$$\Delta a^k = a_i - a_{i+1}, \quad (3.7)$$

$$\Delta a_{0i}^k = a_{0i} - a_{0(i+1)}, \quad (3.8)$$

які визначають показники цілісності структури для кожної пари сусідніх рівнів q_i :

$$\left\{ \begin{array}{l} 1, \text{ якщо } \operatorname{sgn} [\Delta a_i^k] > 0, \\ q_i = 0.5, \text{ якщо } \operatorname{sgn} [\Delta a_i^k] = 0 \text{ } |\Delta a_i^k| < |\Delta a_{0i}^k|, \\ 0, \text{ якщо } \operatorname{sgn} [\Delta a_i^k] < 0 \text{ } |\Delta a_i^k| > |\Delta a_{0i}^k|. \end{array} \right. \quad (3.9)$$

Потім обчислюється загальний показник q за формулою

$$q = \frac{\sum_{i=1}^m q_i}{w}, \quad (3.10)$$

де w – кількість знайдених раніше показників q_i ; $w = n - 1, n$ – загальна кількість рівнів складності понятійної структури.

2) показник близькості поточного інтелектуального рівня необхідному (ступінь збігу діаграми й еталонної прямої):

$$d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{j_i}}{n}, \quad (3.11)$$

де d – показник близькості, $d_i = a_i^k - a_{0i}^k$ – різниця поточного й необхідного значень ступеня розуміння понять на i -му рівні складності, j_i – числове значення i -го рівня складності, n – кількість рівнів складності в понятійній структурі.

б етап. Віднесення інтелектуального потенціалу працівника до одного з класів і визначення інтегральної оцінки рівня інтелекту. На цьому етапі

формується навчальна система розпізнавання межами класів, у якій є функції такого вигляду:

$$d = k_i z_i \sqrt[q - b_i]}, \text{ де } k > 0, z > 1, \quad (3.12)$$

де d – показник близькості; q – показник цілісності; k_i, z_i, b_i – коефіцієнти рівняння функції, які визначаються в процесі навчання системи розпізнавання; i – індекс відповідного класу інтелектуального рівня.

Для визначення динаміки інтелектуального рівня пропонується використовувати інтегральну оцінку, що є числовим представленням рівня інтелекту:

$$c_t^k = \frac{q^k}{d^k + y}, \quad (3.13)$$

де d^k – індекс, який вказує на конкретного співробітника; y – поправний коефіцієнт, покликаний зіставити графічний розподіл за класами з числовою оцінкою рівня інтелекту c_t^k . Такий спосіб розрахунку інтегральної оцінки можливий, зважаючи на незалежність критеріїв q і d один від одного.

З урахуванням особливостей різних результатів застосування методу ієрархічних понятійних структур, що дають різного роду інформацію про стан інтелектуального потенціалу працівників, були виділені такі напрями оцінки:

1. Якісна оцінка інтелектуального потенціалу працівника на підставі візуального представлення рівня його професійного інтелекту у вигляді діаграми й графіка розбиття співробітників на класи інтелектуального рівня. Оцінка формується керівником працівника, який за цією інформацією може зробити узагальнені висновки. Незважаючи на те що оцінка якісна, корисність її порівняно з оцінками на основі інших методів набагато вища, внаслідок того що дозволяє оцінити не тільки рівень інтелектуального потенціалу, але і його змістовну складову.

2. Кількісні критерії оцінки інтелектуального потенціалу працівника, якими є критерії q (3.10), d (3.11) і c_t^k (3.13), слугують доповненням до якісної оцінки й дозволять визначити характер подальшої після оцінки керівної дії.

Оскільки розроблений метод призначений для оцінки професійного інтелекту в рамках концепції управління людським капіталом, ці керівні дії мають навчальний характер і можуть бути розподілені на такі класи [44]:

1) пряма навчальна дія – консультації, роз'яснення, надання нової інформації тощо, мають форму безпосереднього вивчення нового матеріалу; застосовується за недостатнього рівня показника q при використанні еталонної прямої, залежної від c_{pr}^k ;

2) непряма навчальна дія «навчання через роботу» – може бути представлена різномірними формулюваннями завдань на роботу, розумним обмеженням прямих інформаційних ресурсів, дорученням самостійного рішення певних проблем та ін. Використовується в разі високого рівня організації індивідуальної понятійної структури, але за певної невідповідності рівня вимогам керівника (еталонна пряма, задана безпосередньо керівником);

3) непряма навчальна дія «навчання через спільну роботу» – доручення виконати нестандартну роботу в команді з іншими співробітниками. Застосовується тоді, коли працівник відповідає вимогам керівника, але може мати більший потенціал, який виявляється й підвищується в процесі вирішення складних проблем. Оцінка професійного інтелекту в цьому випадку ведеться шляхом порівняння з еталонною прямою, яка паралельна осі абсцис і перетинає вісь ординат у точці, яка відповідає максимально можливому значенню ступеня розуміння понять цієї понятійної структури.

Організація таких керівних дій вимагає додаткової інформації, яку також можна одержати, використовуючи розроблену модель інтелектуального потенціалу співробітника:

1) зміст навчальної дії:

$$P^{rM} = \{p_i^{rM} \mid (p_i^{rM} \in P) \wedge (a^M(p_i^{rM}) > a^W(p_i^{rM}))\}, \quad (3.14)$$

де P^{rM} – зміст навчальної керівної дії p_i^{rM} – поняття, що входить у множину змісту навчальної керівної дії, P – понятійна структура наочної області

(компетенції працівника); $a^M(p_i^{rM})$ – ступінь розуміння поняття p_i^{rM} тим, хто навчається; $a^W(p_i^{rM})$ – ступінь розуміння цього ж поняття тим, хто навчає;

2) навчальний співробітник. Визначається шляхом аналізу ступенів схожості й відмінності понятійних структур співробітника, який навчає і який навчається, а також схожості й відмінності ступенів розуміння ними понять.

Організація подібних заходів на основі результатів застосування методу ієрархічних понятійних структур може бути проведена на базі професійно-технічних комплексів Укрзалізниці в рамках підвищення професійного інтелекту співробітників підприємств залізничного транспорту. Результатом стане виявлення співробітників, які потребують навчальних дій різних видів, а також визначення змістовної і кадрової складової цих дій.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що основним організаційним інструментом розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є Центр розвитку компетенцій, діяльність якого націлена на створення, оновлення, зберігання та поширення нових знань, розвиток компетенцій працівників залізничного транспорту. В аспекті підготовки фахівців Центр розвитку компетенцій пропонуємо визначити як структурний підрозділ АТ «Укрзаліниця», який забезпечує ефективність програм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, їх впровадження в систему підготовки персоналу, сприяє адаптації персоналу, утриманню цінних кадрів на підприємстві, збереженню й розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи підприємств залізничного транспорту в цілому. Він є сполучною ланкою консолідації профільних вищих навчальних закладів і підприємств залізничного транспорту, що дозволяє формувати компетентнісні моделі

фахівців різного рівня управління на підприємствах і створювати збалансовані моделі цілей, методів та інструментів розвитку.

2. Сформовано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації, шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи управління розвитком трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації.

3. Як ключові інструменти розвитку керівного складу підприємств залізничного транспорту запропоновано самоорганізацію та саморозвиток. Самоорганізація передбачає організацію діяльності керівників підприємств залізничного транспорту, розвиток здібностей і умінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю, саморозвитку. Впровадження процесів самоорганізації сприятиме підвищенню рівня самореалізації керівника, активізації вмінь організовувати себе для досягнення як своїх цілей, так і цілей підприємства.

4. Розкрито структурну модель підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, у якій виділено три контури управління (механічний, органічний та людський). Це дозволяє оцінювати рівень інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [38, 40, 41, 44, 53, 54, 55] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження було отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Результати дослідження є підставою для таких висновків:

1. Дослідження наукових позицій щодо змістової структури трудового потенціалу підприємств стало базисом удосконалення компонентної структури трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, у якій виділено складові відповідно до компонентів потенціалу. Це дозволило розробити дійовий інструментарій розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

2. Формування потужного трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється на основі запропонованого концептуального підходу, який базується на впровадженні компетентнісного підходу. Цей підхід за рахунок формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій, а також корпоративної культури з єдиною системою цінностей дозволив досягти якісних, кількісних і структурних змін трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

3. Ключові компетенції підприємств залізничного транспорту розкриває запропонована п'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту. Встановлення взаємозв'язку компетенцій зі складовими трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, категоріями працівників дозволило оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, сформувавши інструментарій управління його подальшим розвитком.

4. Застосування комплексного підходу та запропонованої системи принципів дозволило сформувавши єдину систему формування трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту, яка надала можливість виконувати підбір кадрів з необхідними якісними властивостями одночасно або послідовно на різних стадіях роботи та дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

5. Обґрунтування заходів розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється на основі запропонованого методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає у визначенні інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту. Оцінка рівня розвитку кожної компетенції працівників підприємств залізничного транспорту є ваговою складовою в механізмі управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

6. З метою активізації внутрішніх мотивів працівників підприємств залізничного транспорту й формування дійового мотиваційного інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту сформовано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації.

7. Розроблений науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства дозволяє кількісно оцінювати інтелектуальну складову людських ресурсів на основі застосування теорії нечітких множин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики. Москва : Наука, 1981. 251 с.
2. А вы готовы к революции в сфере управления талантами? *Development Dimensions International (DDI)*. URL: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14151> (дата звернення: 17.06.2019).
3. Аккоф Р. Л. Планирование будущей корпорации : пер. с англ. Москва : Сирин, 2002. 256 с.
4. Аллавердян В. В. Оценка стоимости «кадрового потенциала» предприятия. URL: http://www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml (дата звернення: 17.06.2019).
5. Алькема В. Г. Генезис структуры транспортного потенціалу України в умовах сталого розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 172-180. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_172_180_0.pdf (дата звернення: 17.06.2019).
6. Андреева И. С., Данилов И. П. Применение модели компетенций в управлении персоналом. *Вестник Чувашского университета*. 2014. № 1. С. 214-218.
7. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Малюта Л. Я. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій* : монографія / В. А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 217-230.
8. Андрушків Б., Гаєвський А., Погайдак О. Професійний рівень кадрів у сфері послуг як чинник активізації євроінтеграційних перетворень в умовах децентралізації влади. *Матеріали I міжрегіональної науково-практ. конф.*

«Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні», 21 травня 2019 року. Тернопіль : ТНТУ, 2019. С. 80-82.

9. Андрушків Б. М., Синюк І. Проблеми та перспективи формування якісного трудового потенціалу національних підприємств у руслі інноваційних процесів. *Збірник тез Міжнародної студентської науково-техн. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2018. Т. 2. С. 59-61.

10. Ансофф І. Стратегічне управління. Москва : Економіка, 1989. 519 с.

11. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста экономики. Москва : Экономика, 1996. 98 с.

12. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102-106.

13. Байденко В. И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения : метод. пособие. Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. 72 с.

14. Бакалавр економіки : хрестоматія : в 3 т. / под ред. Видяпина В. И. Санкт-Петербург : Питер, 2004. Т. 2. Економічне право. URL: <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0150.asp> (дата звернення: 17.06.2019).

15. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. № 1 (12). С. 94-98.

16. Бегма П. О. Сучасні підходи до управління трудовим потенціалом. URL: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/16221.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).

17. Берглезова Т. В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России* : межвузовский сб. науч. тр. 2008. № 8. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/index.shtml> (дата звернення: 17.06.2019).

18. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2932> (дата звернення: 17.06.2019).
19. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2008. 240 с.
20. Богиня Д. Б., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посібник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання-Прес, 2001. 313 с.
21. Боднарук О. В. Трудовий потенціал організації в умовах інноваційного вектору розвитку країни. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 14 (168). Ч. 1. С. 26-31.
22. Булгаков М., Кузьміна Н. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования. *Человек и труд*. 2003. № 2. С. 45-67.
23. Василюк С. В. Забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту України : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 196 с.
24. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка* : всеукр. науково-вироб. журн. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/37.pdf (дата звернення: 17.06.2019).
25. Внутрикorporативное обучение. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27065/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_2018.PDF (дата звернення: 17.06.2019).
26. Волобуев М. Методы поиска персонала. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 4. С. 40-45.
27. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2004. 192 с.
28. Галаз Л. В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 683. С. 178-184.

29. Галаз Л. В. Формування та оцінювання використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2011. 20 с.
30. Гелета И. В., Сидорова Д. Г. Формирование и развитие трудового потенциала на предприятии. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-trudovogo-potentsiala-na-predpriyatii> (дата звернення: 17.06.2019).
31. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 384 с.
32. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов. 7-е изд., доп. Москва : Норма, 2007. 448 с.
33. Гительман Л. Д. Умови вдосконалення і професійного саморозвитку URL: http://reff.net.ua/48817-USloviya_rovershenstvovaniya_i_professional_pogo_samorazvitiya.html (дата звернення: 17.06.2019).
34. Гительман Л. Д., Кожевников М. В. Центры компетенций – прогрессивная форма организации инновационной деятельности. *Инновации*. 2013. № 10 (180). С. 92-98.
35. Головкова Л. С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 37-39.
36. Головкова Л. С. Развитие трудоресурсного потенціалу залізничної галузі в контексті корпоратизації. *Збірник наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки України»*. 2012. Вип. 4. С. 26-37.
37. Гончаров И. В. Анализ зарубежного опыта управления и оценка его использования в России. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки*: сб. ст. по материалам VI междунар. студ. научно-практ. конф. № 6. URL: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).
38. Гребенюк Г. М., Гненний М. В. Аналіз соціального самопочуття робітників залізничних підприємств методом експертних оцінок. *Проблеми*

економіки транспорту : тези доп. XII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. С. 36-37.

39. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65.

40. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Використання досвіду системи корпоративного навчання персоналу у галузі залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2008 р. Дніпропетровськ, 2008. С. 41.

41. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Вопросы моделирования процессов мотивирования производственной деятельности работников предприятий железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. IX Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 22-23 квіт. 2010 р. Дніпропетровськ, 2010. С. 78.

42. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Експертна оцінка соціального самопочуття робітників залізничних підприємств. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте* : материалы V Междунар. научно-практ. конф. (24-26 ноября 2010 г., г. Яремче). Днепропетровск, 2010. С. 228-230.

43. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Проблемы управления персоналом в условиях кризиса на предприятиях железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VIII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 16-17 квіт. 2009 р. Дніпропетровськ, 2009. С. 50.

44. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Обґрунтування підходів до формування механізму оцінці інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 21. С. 3-9.

45. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Управління трудовим потенціалом робітників на основі системи корпоративного навчання на підприємствах

транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 164-169.

46. Гребенюк Г. М. Компетенції в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 64-72. ULR: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 17.06.2019).

47. Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 89-93.

48. Гребенюк Г. М. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 32. С. 78-82.

49. Гребенюк Г. М. Мотиваційний механізм в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами тринадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 8-10 черв. 2017 р. Харків, 2017. С. 209-210.

50. Гребенюк Г. М. Організація проведення експертної оцінки соціального самопочуття робітників на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XI Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 25-26 квіт. 2013 р. Дніпропетровськ, 2013. С. 31-32.

51. Гребенюк Г. М. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 19-20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 169-172.

52. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40.

53. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 80-85.

54. Гребенюк Г. М. Центр компетенцій як ключовий інструмент управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами чотирнадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 7-9 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 101-102.

55. Гребенюк Г. М. Центр розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 157-167.

56. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116.

57. Гребенюк Г. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : зб. наук. ст. за матеріалами III Всеукр. науково-практ. конф., м. Дніпро, 13-14 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 79-83.

58. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

59. Гудикова О. В. Развитие персонала как фактор стратегического управления корпорацией : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва : РГБ, 2005. 200 с.

60. Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnyh-modeley-upravleniya-personalom> (дата звернення: 17.06.2019).

61. Дегтярьова І. Б., Сітак Є. О. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 2. С. 136-141.
62. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации. URL: journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf (дата звернення: 17.06.2019).
63. Дехтяренко І. В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 23(163). С. 164-166.
64. Дибленко В. І., Шевченко О. О., Ракова С. О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 277-281.
65. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 276 с.
66. Дикань В. Л., Бойко Д. І. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразований в системе управления отраслью). *Бизнес Информ*. 2010. С. 48-50.
67. Дикань О. В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03. Харків, 2016. 478 с.
68. Дідченко О. І., Довганюк А. В. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf (дата звернення: 17.06.2019).
69. Дмитренко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 2. С. 55-62.
70. Дороніна М. Мотивація персоналу: необхідність та способи здійснення. *Формування ринкових відносин*. 2009. № 5. С. 17-22.
71. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов. Москва : Инфра-М, 2006. 345 с.

72. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1997. 607 с.
73. Економіка праці та соціально-трудо́ві відносини. URL: http://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potensial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki (дата звернення: 17.06.2019).
74. Економіка праці і соціально-трудо́ві відносини : навч. посібник / М. Г. Акулов та ін. Київ : Центр навч. літ-ри, 2012. 328 с.
75. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
76. Ермолов Ю. А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-predpriyatiya-kak-resurs-i-instrument-upravleniya-motivatsiey-personala> (дата звернення: 17.06.2019).
77. Ермолов Ю. А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sistema-motivatsii-personala-i-ee-mesto-v-korporativnoy-kulture> (дата звернення: 17.06.2019).
78. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудо́ві відносини : навч. посібник. Київ : Кондор, 2006. 462 с.
79. Жилінська, Л. О. Особливості управління організаційною культурою підприємства. *Зб. наук. пр. Донец. держ. ун-ту упр. Серія : Економіка*. 2019. Т. 19. вип. 308. С. 39–46.
80. Заика М. М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск, 2012. 230 с.
81. Зарубіжний досвід формування і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. URL: <https://helpiks.org/8-20679.html> (дата звернення: 17.06.2019).

82. Засанська С. В. Трудовий потенціал регіону : розвиток та збереження в сучасних економічних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2010. 21 с.
83. Захарченко Е. В. Оценка и развитие трудового потенциала предприятий в антикризисном управлении : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Омск, 2006. 221 с.
84. Зубрицька Я. О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
85. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 17.06.2019).
86. Иванова С. А. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Киев : Альпина Паблицер, 2012. 312 с.
87. Илларионов А. Е. Основы теории государственной кадровой политики : учебно-метод. пособие и конспект лекций. Владимир, 2009. 90 с.
88. Ільчук О. О., Заставна С. М. Особливості використання та оцінювання трудового потенціалу підприємства сфери послуг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 220-226.
89. Ірина Михальченко: «Ми шукаємо енергійних та компетентних працівників, які мають бажання змінювати галузь». *Міжнародний техніко-екон. журн. «Українська залізниця»*. URL: <https://railway-publish.com/interview/irina-mihalchenko-mi-shukayemo-energiynih-ta-kompetentnih-pratsivnikov-yaki-mayut-bazhannya-zminyuvati-galuz> (дата звернення: 17.06.2019).
90. Ісаєв О. П. Інструменти професійного саморозвитку. URL: http://refs.co.ua/65054-Instrumenty_professional_nogo_samorazvitiya.html (дата звернення: 17.06.2019).
91. Ісар І. В., Тріска І. І. Зарубіжний досвід стратегічного управління трудовим потенціалом. URL: http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Economics/72136.doc.htm (дата звернення: 17.06.2019).

92. Каїра З. С., Єлецьких С. Я., Свинаренко Т. І. Системи управління трудовим потенціалом в логістичних операціях промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 95-99.
93. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
94. Кальєніна Н. В. Сутність категорії „трудоий потенціал підприємств”. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 3. С. 111-115.
95. Карпов В. В. Психолого-педагогические основы многоступенчатой профессиональной подготовки : автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования. Санкт-Петербург, 1992. 52 с.
96. Кириленко І. Т. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрних реформ. *Економіка АПК*. 2004. № 11. С. 12-17.
97. Клибанська В. В., Матвієнко О. Л. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/5_154468.doc.htm (дата звернення: 17.06.2019).
98. Козлов А. А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда. *Управление персоналом*. 2008. № 9. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/chelovecheskii-kapital-v-sisteme-ekonomicheskikh-kategorii-truda> (дата звернення: 17.06.2019).
99. Кокорев И. А. Организационный механизм мотивации персонала : дис канд. экон. наук: 08.00.07. Москва, 1998. 152 с.
100. Комарова М., Родичева М. Механизм оптимизации управления развитием трудового потенциала предприятий индустрии гостеприимства. *Экономические науки*. 2016. № 52-2. URL: <http://novainfo.ru/article/7995> (дата звернення: 17.06.2019).
101. Компанієць В. В. Морально-психологічні детермінанти у регуляції економічної діяльності. *Збірник наукових праць Державного економіко-*

технологічного ун-ту транспорту. Серія: Економіка і управління. Київ : КУЕТТ, 2010. Вип. 15. С. 237-257.

102. Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 3. С. 42-47.

103. Компанієць В. В., Польова В. В. Впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 46-53.

104. Компанієць В. В., Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти) : монографія. Харків : Вид-во «Лідер», 2016. 298 с.

105. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Ч. II. Якість управління соціально-економічними системами: духовноморальні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 296 с.

106. Корнієнко Т. М. Стратегічне управління якістю продукції в харчовій промисловості України : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 200 с.

107. Коцур А. С. Формування і реалізація регіональної соціальної політики збереження і розвитку трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2010. 20 с.

108. Кремнева Н. Инновации и традиции в корпоративной культуре перспективных российских предприятий. URL: <https://web.warwick.ac.uk/russia/manstruct/pubs/Statia8.doc> (дата звернення: 17.06.2019).

109. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров. Владивосток : Изд-во Дальневосточ. ун-та, 2005. 267 с.

110. Куренная В. В. Разработка модели управления качеством продукции с учетом мотивации персонала. *Известия Оренбургского государственного аграрного университета*. 2012. Вып. № 36-1. Т. 4. URL:

<http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-upravleniya-kachestvom-produktsii-s-uchyotom-motivatsii-personala> (дата звернення: 17.06.2019).

111. Левицька О. О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37-42.

112. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держави та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.

113. Лотиков А. А., Шухман П. Г. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом. *Управление развитием персонала*. 2008. № 2. С. 106-110

114. Луханин Н., Мелешко М. Техническое обучение как инструмент внедрения мероприятий бережливого производства и эффективного управления ресурсами в сфере транспортной логистики. *Українські залізниці*. 2015. №1-2 (19-20). С. 46-53.

115. Майклз Э., Кенфилд Х., Аксельрод Э. Война за таланты. Москва : Манн, Иванов, Фербер, 2006. С. 365

116. Маличенко И. П. Виртуальный корпоративный университете как инновационный механизм взаимодействия бизнеса и вуза в системе профессионального образования. *Креативная экономика*. 2014. № 12(96). С.99-113.

117. Маренков П. Л., Апиларина Е. А. Управление трудовыми ресурсами. Москва : Изд-во «Фенекс», 2004. 448 с.

118. Мартин Г., Хетрик С. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. Москва : ООО «Группа ИДТ», 2008. 336 с.

119. Масловська Л. Ц., Пивовар А. М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 2. С. 11-16.

120. Матвієнко Ю. Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).
121. Матковський Р. Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання : дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01. Дрогобич, 2003. 176 с.
122. Маханькова Т. П. Сущность и эволюция понятий и взглядов на кадровый потенциал. URL: <http://naukarus.com/suschnost-i-evolyutsiya-ponyatiy-i-vzglyadov-na-kadrovuyu-potentsial> (дата звернення: 17.06.2019).
123. Міщенко М. І., Береза. І. В. Удосконалення кадрового потенціалу підприємств транспортного будівництва під впливом факторів стратегічного розвитку. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 4. С. 119-125.
124. Мельникова Е. П., Боднар Т. В. Формирование и совершенствование мотивационного механизма управления персоналом URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/24728/1/Melnikova%20O.P.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).
125. Миронова А. Г. Концепція моделювання управління трудовим потенціалом у постіндустріальній економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 31-33.
126. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3(20). С. 165-170.
127. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2011. 196 с.
128. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.

129. Новий механізм кадрового підбору URL: <http://magistral-uz.com.ua/reformuvannja/novij-mehanizm-kadrovogo-pidboru.html> (дата звернення: 17.06.2019).
130. Общий и специальный менеджмент : учебник / общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. Москва : Изд-во РАГС, 2001. с.568
131. Овчаренко О. М. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Суми. 2014. 21 с.
132. Овчинникова Т. И. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия. *Кадры предприятия*. 2005. № 10. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2005/10/4340.html> (дата звернення: 17.06.2019).
133. Онікієнко В. Трудовий потенціал за кордоном: прогресивний досвід та його використання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 25-29.
134. О Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. URL: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=3997 (дата звернення: 17.06.2019).
135. Офіційний сайт ПАТ «Українська залізниця». URL: <http://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 17.06.2019).
136. Оценка кадров на предприятиях Японии. URL: <http://www.market-journal.com/celevoeupravlenie/40.html> (дата звернення: 17.06.2019).
137. Пархоменко Ю. Ю. Управління трудовим потенціалом залізничних підприємств: теоретичні основи. *Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. Вип. 6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-trudovim-potentsialom-zaliznichnih-pidpriemstv-teoretichni-osnovi> (дата звернення: 17.06.2019).
138. Пащенко Ю. Е. Управление производственным персоналом на транспорте. *Вісник економіки трансп. і промисловості*. 2011. № 36. С. 354-358.

139. Поведение персонала, или Корпоративная культура. URL: <http://www.bodylang.ru/mcoursebus/157-collective.html> (дата звернення: 17.06.2019).

140. Погодина Т. В. Формирование и развитие персонала корпорации на основе оценки его трудового потенциала : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. 255 с.

141. Погодина Т. Практика формирования и развития трудового потенциала. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2009. № 8. С. 32

142. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. Москва : Вершина, 2006. 256 с.

143. Попович В. В., Добрянська Н. А. Аналіз показників вимірювання кількісного і якісного стану трудового потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 19. С. 16-18.

144. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF> (дата звернення 17.06.2019).

145. Починок Н. В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 141-144.

146. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления. *Управление риском*. 2006. № 1. С. 55-62.

147. Расенкова О. О., Полонська Л. А. Методика оцінки трудового потенціалу підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/5_133695.doc.htm(дата звернення 17.06.2019).

148. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. под ред. В. А. Микрюкова. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 616 с.

149. Ревіна О. М. Організаційно-економічні основи управління людським потенціалом залізничного транспорту в умовах інтелектуалізації економіки : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Київ, 2016. 20 с.

150. Реқун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 28-32.
151. Реқуненко С. Н. Оценка трудового потенциала строительной организации. *Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси*. Севастополь, 2012. Вип. 130. С. 191-196.
152. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19) – 4(20). С. 215-220.
153. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1308> (дата звернення 17.06.2019).
154. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення 17.06.2019).
155. Роль компетенцій в управленні персоналом. URL: <http://hr-portal.ru/article/rol-kompetenci-y-v-upravlenii-personalom> (дата звернення 17.06.2019).
156. Романова М. М. Корпоративний університет – ефективний інструмент розвитку персоналу в організації. *Інтернет-журнал «Науковедение»*. 2015. Т. 7, № 2. URL: <http://naukovedenie.ru> (дата звернення 17.06.2019).
157. Рубан В. М., Пустовіт М. В. Визначення трудового потенціалу в контексті сучасних світових економічних трансформацій. *Економіка и управление*. 2009. № 6. С. 78-83.
158. Рынкевич Н. С. Модели организационной культуры экономической природы. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 3. С. 155-159.
159. Сай І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці. *Економіка та держава*. 2008. № 2. С. 103-104.

160. Семеняк М. М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 125-130.
161. Серікова О. М. Кваліметрична оцінка використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 106-111.
162. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288-294.
163. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2 (13). С. 105–110. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15soitpp.pdf> (дата звернення 17.06.2019).
164. Соболева И., Маслова И., Белозерцева С. Реализация трудового потенциала. *Человек и труд*. 2006. № 9. С. 17–21.
165. Солнцева Н. В., Швець Є. В., Бойко К. О. Особливості використання людського фактора у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 337-341.
166. Соломандина Т. О. Организационная культура компании. Москва : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 456 с.
167. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
168. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf> (дата звернення 17.06.2019).
169. Судакова Е. С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала. *Журнал «Science Time»* : материалы Междунар. научно-практ. конф. за апрель 2014 года / под ред. С. В. Кузьмина. Казань, 2014. С. 215-223.

170. Судакова Е. С. Управление развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2014. 220 с.
171. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 42. С. 440-443.
172. Сухоставець А. І. Кадровий потенціал села: проблеми кваліфікації. *Зб. наук. пр. Міжнар. науково-практ. конф. Луганського НАУ*. Луганськ, 2002. С. 225-228.
173. Тарасова В. В. Анализ влияния структурной реформы на эффективность использования персонала предприятия : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Иркутск, 2014. 135 с.
174. Терешин А. А., Баловнева К. С. Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала в ЗАО «Управляющая компания». URL: <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/20/193/2013-3-9-0015.pdf> (дата звернення 17.06.2019).
175. Тимиргалеева Р. Р. Управление развитием предприятий туристско-рекреационной сферы на основе внутреннего маркетинга. Симферополь, 2015. С. 307
176. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 44. С. 286-289.
177. Токсанбаева М. С. Социальные интересы работников и использование трудового потенциала. Москва, 2006. С. 259
178. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf (дата звернення 17.06.2019).
179. Указ Президента України «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в країні на період до 2010 р.» від 3 серпня 1999 р. (№ 9 58/99). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/958/99> (дата звернення 17.06.2019).

180. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 256 с.
181. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна та ін.; за ред. проф. О. В. Посилкіної. Харків : НФаУ, 2010. 416 с.
182. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
183. Фигурнов Э. Производственный потенциал. Москва, 1982. 316 с.
184. Формирование мотивационного механизма на предприятии. URL: <https://students-library.com/library/read/47846-formirovanie-motivacionnogo-mehanizma-na-predpriatii> (дата звернення: 17.06.2019).
185. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354-358. URL: // <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/75.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).
186. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий : дис. ... д-ра экон. наук. Иркутск, 2004. С. 367
187. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудова потенція» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 90-95.
188. Черновалова Г. А. Интегрированный центр компетенций предприятий как инфраструктурный механизм управления инновационным развитием персонала. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37113> (дата звернення: 17.06.2019).
189. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 69-76.

190. 4 типи корпоративних цінностей, які працюють. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/4-typy-korporatyvnyh-tzinnostej-z-prykladamy.html> (дата звернення: 17.06.2019).

191. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Наукovedение»*. 2014. № 5(24). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).

192. Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 2015. 339 с.

193. Чухно А. А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Київ : ВПОЛ, 2007. 709 с.

194. Шадриков В. Д. Категория деятельности и ее применение к изучению качества профессионального образования. *Перспективные направления психологической науки*. Москва : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 10-19.

195. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ : Каравела, 2005. 508 с.

196. Шевченко И. Ю. Культурно-ценностные основания трудовых мотиваций в современной России. *Система ценностей современного общества*. 2012. № 2. С. 234-343.

197. Шевченко І. Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=pirprp_2012_2_7 (дата звернення: 17.06.2019).

198. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання розвитку трудового потенціалу на мезорівні. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 170-175.

199. Шмурікова О. П. Особливості управління розвитком персоналу на промислових підприємствах Хмельницького регіону в сучасних умовах

господарювання. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/091-095.pdf (дата звернення: 17.06.2019).

200. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31760/1/57-449-454.pdf> (дата звернення: 17.06.2019).

201. Щелкунов В. И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования. Київ : КМУГА, 1999. 248 с.

202. Экономика и социология труда. Серия: «Учебники, учебные пособия» / под ред. Б. Ю. Сербиновского и В. А. Чуланова. Ростов-на-Дону : Феникс, 1999. 512 с.

203. Экономика : учебник / под ред. А. С. Булатова. Москва : МГУ, 2005. 603 с.

204. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / В. М. Анисимов и др.; под общ. ред. В. М. Анисимова. Москва : ИНФРА-М, 1999. VIII. 338 с.

205. Юрова И. В. VI TO BE: Консалтинг в зеркале российского бизнеса. Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2013. 240 с.

206. Яковенко Р. В. Людський потенціал: економічний зміст, структура та характеристика. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 5(40). С. 126-130.

207. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.

208. Янковський М. Ентропія та екстрапотенціал економічних систем. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 30-35.

209. Mirzaliyeva S.S., Khamidova M.G. Foreign experience of personnel selection URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/foreign-experience-of-personnel-selection> (Bestial Date: 06/17/2019).

ДОДАТКИ

Додаток А
Підходи до визначення понять «трудовий потенціал»,
«кадровий потенціал»

Таблиця А.1

Підходи до визначення поняття «трудовий потенціал»

Автор	Визначення
1	2
	Трудовий потенціал – це можливості, фізіологічні властивості людини забезпечувати процес праці
Н. В. Черноморенко	Складне поєднання фізичних властивостей, знань, досвіду, духовних та моральних цінностей, культурних установок, звичаїв та традицій населення країни
Г. П. Сергеева, Л. С. Чижова	Сукупність можливостей людини у використанні живої праці
М. Г. Акулов	Сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк	Персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора й забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва
Т. М. Касіч-Пилипенко	сукупна трудова дієздатність колективу, ресурсні можливості в галузі праці спискового складу підприємства виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок
	Трудовий потенціал – наявність трудових ресурсів у поєднанні з їх кількісними та якісними характеристиками
В. Онікієна	Територіальна сукупність працездатного населення, яке володіє відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою і має певне місце прикладання праці в народному господарстві з урахуванням певного рівня його технологічного та технічного оснащення...
Г. П. Сергеева, Л. С. Чижова, І. К. Бондарь, Т. М. Палій, М. І. Долішній та ін.	«Ресурси праці, якими володіє суспільство» або як «виражені у фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суспільство на визначений момент часу», тобто трудові ресурси представлені в поєднанні їх кількісних та якісних характеристик
В. К. Врублевський	Ресурси сукупного суспільного працівника та відповідні умови праці в поєднанні факторів, які відображають, з одного боку, його зміст, а з іншого – соціально-економічний характер
Л. В. Фролова, Н. В. Ващенко	Головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватися нова конкурентоспроможна продукція

1	2
Т. В. Білоус	Комплексне поєднання потенційних можливостей нації (досвід, духовні та моральні цінності, культурні установки, звичаї та традиції населення), якісні характеристики працездатного населення, яке володіє відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою (стан здоров'я, психологічний стан, обсяг загальних та специфічних знань, вмінь, соціальна зрілість та ін.) та кількісні характеристики (кількість працездатного населення, інтенсивність трудової діяльності, регламент для потреб виробництва робочого часу)
О. І. Дідченко, А. В. Довганюк	Існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства
О. С. Федонін	Існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Трудовий потенціал через характер участі персоналу у виробничо-господарському процесі підприємства	
В. М. Гриньова	Гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду
В. М. Рубан та М. В. Пустовіт	Гранична величина можливої участі задіяних працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань та набутого досвіду. На відміну від трудових ресурсів трудовий потенціал відображає не лише загальну чисельність носіїв здатності до праці, але і їхні освітньо-кваліфікаційні характеристики, і тривалість участі певної сукупності працездатного населення в суспільній праці за відповідних умов
М. М. Матюха	гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням їх психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду
Трудовий потенціал з позиції використання можливостей, здібностей, якісних характеристик працівників у забезпеченні реалізації цілей діяльності підприємства	
С. Г. Радько	Базована на професійних знаннях, практичних навиках, особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників здатність персоналу реалізовувати мету підприємства за належного матеріально-технічного, інформаційного й організаційного забезпечення процесу праці
Л.А. Янковська	Можливості працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових
Н. В. Кальєніна	Наявні та потенційні можливості працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально-демографічних, екологічних та економічних факторів
Л. В. Галаз	Сукупні реальні та потенційні можливості працівників підприємства, що сформувались за певних виробничих умов та здатні впливати на результати його діяльності в умовах певного рівня розвитку соціально-економічного середовища
А. В. Линенко	Трудовий потенціал підприємства являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства

Таблиця А.2

Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
Ресурсний підхід	
В. Н. Слиньков	Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
С. М. Самоїленко	Співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними
В. В. Безсмертна	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики
Факторний підхід	
Л. В. Балабанова	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
О. І. Гнибіденко	Комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність характеристик і можливостей працівників ..., розвивати у праці свої знання, трудовий досвід, здібності, здатність до інновацій ...
Ресурсно-факторний (інтегральний) підхід	
Є. В. Лапіна	Сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва
В. І. Кулійчук	Міру наявних характеристик і можливостей особи, які формуються в процесі життя, реалізуються в трудовій поведінці й визначають реальну здатність до ефективної праці
Н. В. Краснокутська	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
Т. В. Білорус	Можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні й фізіологічні якості, а також творчі здібності. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному працівникові окремо

Додаток Б

Наукові підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємств

Таблиця Б.1

Наукові підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємств [28, 62, 162, 184, 197]

Науковий підхід	Показники	Переваги	Недоліки	Спеціалісти	Вчені-прихильники
1	2	3	4	5	6
Витратний	Операційні, фінансові, інвестиційні, виробничі витрати	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу	Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через горизонтальний і вертикальний витрат на трудовий потенціал	В. Аллавердян [4]
Порівняльний	Показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорості оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації		

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5	6
Результативний	Показники продуктивності праці та трудомісткості, прибуток	Відображення безпосередніх результатів праці (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу	Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через аналіз зміни показників продуктивності праці (виробітку та трудомісткості)	О. Посилкіна, О. Доровський, Ю. Брагішко, М. Сидоренко [180, с. 80–81]
Ресурсний	Відпрацьований час, трудомісткість	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Окремі показників трудового потенціалу один від одного: вони не пов'язуються навіть у рамках компонент трудового потенціалу; обмеженість методичного інструментарію (використання лише показників рядів динаміки для аналізу результатів оцінки)	Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через аналіз динаміки (темпу зростання) відокремлених абсолютних і відносних показників за такими компонентами: здоров'я, моральність, творчий потенціал, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу	Б. Генкін [32, с. 94], С. Засанська [81], А. Коцур [106], К. Білецька [18]

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6
Факторний	Тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації, рівень інтелектуального потенціалу; кількість захворювань, рівень вивільнення працівників із підприємств економічними причинами та ін.	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)	Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через ідентифікацію впливу на трудовий потенціал факторів-стимуляторів (зокрема, тривалість трудового життя, зайнятість населення, попит на робочу силу, здоров'я, освіти, підвищення кваліфікації, інтелектуальний потенціал) і факторів-дестимуляторів (зокрем, захворювання та безробіття населення)	В. Гриньова, М. Новікова, В. Самойленко, В. Смолюк, М. Бріль [57, с. 192–194]
Інтегральний	Рівень освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності	Інструментарій (зокрема, кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	Широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки	Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через побудову сукупного індексу як нормованої багатомірної середньозваженої одиничних показників	Л. Галаз [28], О. Боднарук [21], С. Рекуненко [150], В. Гриньова, Г. Писаревська [57, с. 91], О. Раснкова, Л. Полонська [146]

Продовження табл. Б.1

1 Суб'єктивний	2 Показники професійної компетентності	3 Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	4 Обмеженість застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу	5 Оцінка розвитку трудового потенціалу здійснюється через розроблених систему тестів, питань, імітаційних ситуацій тощо	6 О. Дмитренко [68]
-------------------	---	---	---	--	------------------------

Додаток В
Аналіз персоналу підприємств залізничного транспорту

Таблиця В.1

**Характеристика та динаміка структури персоналу Мелітопольської дистанції
сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця» за категоріями зайнятих**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Управ- лінський персонал, зокрема:	196	100,00	188	100,00	186	100,00	-	-
керівники	13	6,63	12	6,38	10	5,38	-1,26	-1,01
Професіонали та фахівці	168	85,71	163	86,70	162	87,10	1,38	0,39
технічні службовці	15	7,65	13	6,91	14	7,53	-0,13	0,61
Виробничий персонал:	54	100,00	48	100,00	42	100,00	-	-
робітники з інструментом	45	83,33	39	81,25	34	80,95	-2,38	-0,30
інші робітники	2	3,70	2	4,17	2	4,76	1,06	0,60
найпростіші професії	7	12,96	7	14,58	6	14,29	1,32	-0,30
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінсько- го, осіб	0,28	-	0,26	-	0,23	-	-0,05	-0,03
Частка управлін- ського персоналу, %	78,4	-	79,66	-	81,58	-	3,18	1,92

Таблиця В.2

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Мелітопольської дистанції
сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця»**

АТ «Українська залізниця»

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
18-25 років	16	6,40	12	5,08	15	6,58	0,18	1,49
25-35 років	60	24,00	57	24,15	51	22,37	-1,63	-1,78
35-45 років	64	25,60	65	27,54	62	27,19	1,59	-0,35
54-60	110	44,00	102	43,22	100	43,86	-0,14	0,64
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Таблиця В.3

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Мелітопольської дистанції
сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця»**

АТ «Українська залізниця»

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Вища освіта	190	76,00	183	77,54	173	75,88	-0,12	-1,67
Середньо- спеціальна	33	13,20	32	13,56	33	14,47	1,27	0,91
Середня і початково- професійна	27	10,80	21	8,90	22	9,65	-1,15	0,75
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Таблиця В.4

**Характеристика та динаміка структури персоналу Мелітопольської дистанції
сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця»**

АТ «Українська залізниця»

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-3 роки	21	8,40	23	9,75	27	11,84	3,44	2,10
3-5 років	44	17,60	42	17,80	38	16,67	-0,93	-1,13
5-10 років	42	16,80	40	16,95	37	16,23	-0,57	-0,72

Продовження табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10-15 років	43	17,20	40	16,95	41	17,98	0,78	1,03
15-20 років	36	14,40	33	13,98	31	13,60	-0,80	-0,39
20-25 років	18	7,20	17	7,20	16	7,02	-0,18	-0,19
25-40 років	46	18,40	41	17,37	38	16,67	-1,73	-0,71
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Таблиця В.5

Характеристика та динаміка структури персоналу Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за статтю

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Чоловіки	174	69,60	163	69,07	156	68,42	-1,18	-0,65
Жінки	76	30,40	73	30,93	72	31,58	1,18	0,65
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Таблиця В.6

Характеристика показників руху персоналу Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» та їх динаміка

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	238	226	-17	-12
Звільнено працівників, осіб	18	23	21	3	-2
з них:					
за власним бажанням	6	11	10	4	-1
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	12	12	11	-1	-1
Прийнято працівників, осіб	17	9	13	-4	4

Продовження табл. В.6

1	2	3	4	5	6
Забезпеченість персоналом, %	99	95	97	-2	2
Кількість відпрацьованих годин протягом року	445474	409698	415524	-29950	5826
Кількість втрачених годин протягом року	70387	67544	71361	974	3817
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,00	3,78	5,75	-1,24	1,97
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,41	9,66	9,29	1,88	-0,37
Коефіцієнт абстентеїзму, %	7,90	8,24	8,59	0,69	0,34

Таблиця В.7

Характеристика та динаміка продуктивності праці Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	238	226	-17	-12
Обсяги виконаних робіт, тех.од.	624,56	629,36	633,61	9,05	4,25
Продуктивність праці, тех. од. на особу	2,57	2,64	2,80	0,233378	0,159214

Таблиця В.8

Характеристика та динаміка структури персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал, зокрема:	141	100,00	138	100,00	134	100,00	-	-
керівники	44	31,21	43	31,16	43	32,09	0,88	0,93
професіонали та фахівці	69	48,94	67	48,55	66	49,25	0,32	0,70
технічні службовці	28	19,86	28	20,29	25	18,66	-1,20	-1,63

Продовження табл. В.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничий персонал:	1017	100,00	1019	100,00	960	100,00	-	-
майстри та бригадири	27	2,65	28	2,64	25	2,60	-0,05	-0,03
локомотивні бригади	493	48,48	490	46,14	485	50,52	2,04	4,38
робітники з інструментом	194	19,08	189	17,80	182	18,96	-0,12	1,16
інші робітники	143	14,06	138	12,99	134	13,96	-0,10	0,96
найпростіші професії	160	15,73	174	17,08	134	13,96	-1,77	-3,12
Разом	1158	100	1157	100	1094	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7,21	-	7,70	-	7,16	-	-0,05	-0,53
Частка управлінського персоналу, %	12,18	-	11,50	-	12,25	-	0,07	0,75

Таблиця В.9

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
18-25 років	144	12,44	141	12,19	132	12,07	-0,37	-0,12
25-35 років	145	12,52	139	12,01	127	11,61	-0,91	-0,41
35-45 років	580	50,09	568	49,09	536	48,99	-1,09	-0,10
54-60 років	289	24,96	309	26,71	299	27,33	2,37	0,62
Разом	1158	100	1157	100	1094	100	-	-

Таблиця В.10

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Вища освіта	463	39,98	460	39,76	457	41,77	1,79	2,02
Середньо-спеціальна	337	29,10	326	28,18	318	29,07	-0,03	0,89
Середня і початково-професійна	358	30,92	371	32,07	319	29,16	-1,76	-2,91
Разом	1158	100,00	1157	100	1094	100	-	-

Таблиця В.11

Характеристика та динаміка структури персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за стажем роботи

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1-3 роки	23	1,99	20	1,73	17	1,55	-0,43	-0,17
3-5 років	39	3,37	40	3,46	22	2,01	-1,36	-1,45
5-10 років	99	8,55	101	8,73	82	7,50	-1,05	-1,23
10-15 років	130	11,23	133	11,50	127	11,61	0,38	0,11
15-20 років	433	37,39	425	36,73	423	38,67	1,27	1,93
20-25 років	136	11,74	130	11,24	127	11,61	-0,14	0,37
25-40 років	298	25,73	308	26,62	296	27,06	1,32	0,44
Разом	1158	100	1157	100	1094	100	-	-

Таблиця В.12

Характеристика та динаміка структури персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за статтю

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Чоловіки	894	77,20	902	77,96	847	77,42	0,22	-0,54
Жінки	264	22,80	255	22,04	247	22,58	-0,22	0,54
Разом	1158	100	1157	100	1094	100	-	-

Таблиця В.13

**Характеристика показників руху персоналу Локомотивного депо ст. Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»
та їх динаміка**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1158	1157	1102	-56	-55
Звільнено працівників, осіб	130	80	127	-3	47
з них:					
за власним бажанням	105	73	109	4	36
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	11	4	9	-2	5
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	14	3	9	-5	6
Прийнято працівників, осіб	70	75	54	-16	-21
Кількість відпрацьованих годин протягом року	1988223	2031932	1959076	-29147	-72856
Кількість втрачених годин протягом року	226810	201829	203016	-23794	1187
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	6,04	6,48	4,90	-1,14	-1,58
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,23	6,91	11,52	0,30	4,61
Коефіцієнт абстенції, %	5,70	4,97	5,18	-0,52	0,21

Таблиця В.14

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції колії
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»
за категоріями зайнятих**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал, зокрема:								
керівники	35	100,00	34	100,00	32	100,00	-	-
професіонали та фахівці	9	25,71	8	23,53	6	18,75	-6,96	-4,78
технічні службовці	25	71,43	24	70,59	24	75,00	3,57	4,41
Виробничий персонал:	1	2,86	2	5,88	2	6,25	3,39	0,37
майстри та бригадири	256	100,00	234	100,00	212	100,00	-	-
робітники з інструментом	43	16,80	42	17,95	42	19,44	2,65	1,50
	148	57,81	136	58,12	122	56,48	-1,33	-1,64

Продовження табл. В.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
інші робітники	46	17,97	38	16,24	35	16,20	-1,77	-0,04
найпростіші професії	19	7,42	18	7,69	13	6,13	0,45	-1,56
Разом	291	100	268	100	244	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7,31	-	6,88	-	6,75	-	-0,56	-0,13
Частка управлінського персоналу, %	12,03	-	12,69	-	12,90	-	0,88	0,22

Таблиця В.15

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Нікопольської дистанції колії Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
18-25 років	20	6,87	19	7,09	7	2,87	-4,00	-4,22
25-35 років	79	27,15	73	27,24	62	25,41	-1,74	-1,83
35-45 років	91	31,27	84	31,34	68	27,87	-3,40	-3,47
54-60 років	101	34,71	92	34,33	107	43,85	9,14	9,52
Разом	291	100	268	100	244	100	-	-

Таблиця В.16

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Нікопольської дистанції колії Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Вища освіта	50	17,18	47	17,54	42	17,21	0,03	-0,32
Середньо-спеціальна	63	21,65	61	22,76	56	22,95	1,30	0,19
Середня і початково-професійна	178	61,17	160	59,70	146	59,84	-1,33	0,13
Разом	291	100	268	100	244	100	-	-

Таблиця В.17

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції колії
Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця» за стажем роботи**

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1-3 роки	40	13,74	35	13,06	33	14,73	0,82	1,43
3-5 років	26	8,93	32	11,94	19	8,48	-0,16	-3,21
5-10 років	48	16,49	30	11,19	37	16,52	-0,40	5,63
10-15 років	58	19,93	61	22,76	44	19,64	-1,03	-3,74
15-20 років	50	17,18	45	16,79	26	11,61	-6,06	-5,33
20-25 років	39	13,40	32	11,94	34	15,18	2,02	3,49
25-40 років	30	10,30	33	12,31	31	13,84	4,82	1,74
Разом	291	100	268	100	224	100	-	-

Таблиця В.18

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції колії
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за статтю**

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Чоловіки	250	85,91	226	84,33	200	81,97	-3,94	-2,36
Жінки	41	14,09	42	15,67	44	18,03	3,94	2,36
Разом	291	100	268	100	244	100	-	-

Таблиця В.19

Характеристика показників руху персоналу Нікопольської дистанції колії Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» та їх динаміка

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 від	
				2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	292	271	238	-54	-33
Звільнено працівників, осіб	54	54	57	3	3
з них:				0	0
за власним бажанням	54	54	57	3	3
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0

Продовження табл. В.19

1	2	3	4	5	6
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	0	0	0	0	0
Прийнято працівників, осіб	36	28	30	-6	2
Забезпеченість персоналом, %	90	85	92	2	7
Кількість відпрацьованих годин протягом року	569705	532292	461593	-108112	-70699
Кількість втрачених годин протягом року	22471	17296	21071	-1400	-3775
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	12,33	10,33	12,61	0,28	2,27
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,49	19,93	23,95	5,46	4,02
Коефіцієнт абстенціїзму, %	3,79	3,15	4,37	0,58	1,22

Таблиця В.20

**Характеристика та динаміка продуктивності праці Нікопольської дистанції колії
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	292	271	238	-54	-33
Обсяги виконаних робіт, грн	126679	132998	127679	1000	-5319
Продуктивність праці, прив. од. на особу	433,83	490,77	536,47	102,6342	45,69886

Таблиця В.21

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця» за категоріями зайнятих**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Управлін- ський персонал, зокрема:	115	100,00	103	100,00	90	100,00	-	-
керівники	25	21,74	22	21,36	20	22,22	0,48	0,86
професіонали та фахівці	83	72,17	77	74,76	69	76,67	4,49	1,91
технічні службовці	7	6,09	4	3,88	1	1,11	-4,98	-2,77
Виробничий персонал:	106	100,00	87	100,00	83	100,00	-	-
робітники з інструментом	61	57,55	55	63,22	52	62,65	5,10	-0,57
інші робітники	30	28,30	23	26,44	23	27,71	-0,59	1,27
найпростіші професії	15	14,15	9	10,34	8	9,64	-4,51	-0,70
Разом	221	100	190	100	173	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлін- ського, осіб	0,92	-	0,84	-	0,92	-	0,00	0,08
Частка управлін- ського персоналу, %	52,04	-	54,21	-	52,02	-	-0,02	-2,19

Таблиця В.22

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця»**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
18-25 років	56	25,34	43	22,63	35	20,23	-5,11	-2,40
25-35 років	50	22,62	41	21,58	36	20,80	-1,82	-0,78
35-45 років	64	28,96	60	31,58	54	31,21	2,25	-0,37
54-60 років	51	23,08	46	24,21	48	27,75	4,67	3,54
Разом	221	100	190	100	173	100	-	-

Таблиця В.23

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця»**

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Вища освіта	76	34,39	64	33,68	58	33,53	-0,94	-0,17
Середньо-спеціальна	57	25,79	50	26,32	45	26,01	0,77	-0,08
Середня і початково-професійна	88	39,82	76	40,00	70	40,46	0,17	0,25
Разом	221	100	190	100	173	100	-	-

Таблиця В.24

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська
залізниця» за стажем роботи**

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-3 роки	35	15,84	38	20,00	35	20,23	3,90	-0,31
3-5 років	15	6,79	11	5,79	9	5,20	-0,92	-0,74
5-10 років	35	15,84	28	14,74	25	14,45	-1,88	-0,14
10-15 років	33	14,93	31	16,32	27	15,61	0,81	-0,61
15-20 років	47	21,27	39	20,53	41	23,70	1,76	3,16
20-25 років	31	14,03	25	13,16	21	12,14	-1,64	-0,83
25-40 років	25	11,31	18	9,47	15	8,67	-2,04	-0,52
Разом	221	100	190	100	173	100	-	-

Таблиця В.25

**Характеристика та динаміка структури персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця» за статтю**

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Чоловіки	178	80,54	152	80,00	137	79,19	-1,35	-0,81
Жінки	43	19,46	38	20,00	36	20,81	1,35	0,81
Разом	221	100	190	100	173	100	-	-

Таблиця В.26

**Характеристика показників руху персоналу Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця» та їх динаміка**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220	191	172	-48	-19
Звільнено працівників, осіб	34	22	27	-7	5
з них:				0	0
за власним бажанням	27	12	9	-18	-3
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	7	10	18	11	8
Прийнято працівників, осіб	5	3	20	15	17
Забезпеченість персоналом, %	88	95	91	3	-4
Кількість відпрацьованих годин протягом року	373347	325787	293636	-79711	-325787
Кількість втрачених годин протягом року	72813	61561	55180	-17813	-6381
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	2,27	1,57	11,63	9,36	10,06
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,45	11,52	15,70	0,25	4,18
Коефіцієнт абстенентизму, %	16,32	15,89	15,82	-0,43	-0,07

Таблиця В.27

**Характеристика та динаміка продуктивності праці Нікопольської дистанції
електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220	191	172	-48	-19
Обсяги виконаних робіт, тех.од.	10455,8	10505,2	10505,2	49,4	0
Продуктивність праці, тех. од. на особу	47,53	55,00	61,08	13,55	6,08

Таблиця В.28

**Характеристика та динаміка структури персоналу Вагонного депо Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»
за категоріями зайнятих**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал, зокрема:	25	100,00	23	100,00	23	100,00	-	-
керівники	8	32,00	7	30,43	6	26,09	-5,91	-4,35
професіонали та фахівці	14	56,00	13	56,52	14	60,87	4,87	4,35
технічні службовці	3	12,00	3	13,04	3	13,04	1,04	0,00
Виробничий персонал:	174	100,00	165	100,00	167	100,00	-	-
майстри та бригадири	29	16,67	29	17,58	29	17,37	0,70	-0,21
робітники з інструментом	92	52,87	85	51,52	86	51,50	-1,38	-0,02
інші робітники	38	21,84	37	22,42	37	22,16	0,32	-0,27
найпростіші професії	15	8,62	14	8,48	15	8,98	0,36	0,50
Разом	199	100	188	100	190	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	6,96	-	7,17	-	7,26	-	0,30	0,09
Частка управлінського персоналу, %	12,56	-	12,23	-	12,11	-	-0,46	-0,13

Таблиця В.29

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Вагонного депо Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
18-25 років	19	9,55	17	9,04	19	10,00	0,45	0,96
25-35 років	40	20,10	31	16,49	32	16,84	-3,26	0,35
35-45 років	49	24,62	50	26,60	48	25,26	0,64	-1,34
54-60 років	91	45,73	90	47,87	91	47,89	2,16	0,02
Разом	199	100	188	100	190	100	-	-

Таблиця В.30

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Вагонного депо
Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця»
АТ «Українська залізниця»**

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Вища освіта	64	32,16	62	32,98	59	31,05	-1,11	-1,93
Середньо-спеціальна	120	60,30	107	56,91	106	55,79	-4,51	-1,13
Середня і початково-професійна	15	7,54	19	10,11	25	13,16	5,62	3,05
Разом	199	100	188	100	190	100	-	-

Таблиця В.31

**Характеристика та динаміка структури персоналу Вагонного депо Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»
за стажем роботи**

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1-3 роки	20	10,05	18	9,57	18	9,47	-0,58	-0,10
3-5 років	21	10,55	25	13,30	15	7,89	-2,66	-5,40
5-10 років	39	19,60	21	11,17	32	16,84	-2,76	5,67
10-15 років	28	14,07	39	20,74	37	19,47	5,40	-1,27
15-20 років	35	17,59	31	16,49	27	14,21	-3,38	-2,28
20-25 років	30	15,08	33	17,55	34	17,89	2,82	0,34
25-40 років	26	13,07	21	11,17	27	14,21	1,15	3,04
Разом	199	100	188	100	190	100	-	-

Таблиця В.32

**Характеристика та динаміка структури персоналу Вагонного депо Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» за статтю**

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у 2018 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Чоловіки	145	72,86	134	71,28	134	70,53	-2,34	-0,75
Жінки	54	27,14	54	28,72	56	29,47	2,34	0,75
Разом	199	100	188	100	190	100	-	-

Таблиця В.33

Характеристика показників руху персоналу Вагонного депо Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця» та їх динаміка

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	190	182	180	-10	-2
Звільнено працівників, осіб	30	30	25	-5	-5
з них:				0	0
за власним бажанням	25	27	22	-3	-5
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	5	3	3	-2	0
Прийнято працівників, осіб	26	19	27	1	8
Забезпеченість персоналом у %	93	92	98	5	6
Кількість відпрацьованих годин протягом року	330456	315499	315185	-15271	-314
Кількість втрачених годин протягом року	54864	53597	49855	-5009	-3742
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	13,68	10,44	15,00	1,32	4,56
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,79	16,48	13,89	-1,90	-2,59
Коефіцієнт абстентеїзму, %	8,30	8,49	7,91	-0,39	-0,59

Таблиця В34

Характеристика та динаміка продуктивності праці Вагонного депо Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	відхилення (+,-) у 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	190	182	180	-10	-2
Обсяги виконаних робіт, тех.од.	1513	1306	1129	-384	-177
Продуктивність праці, прив. од. на особу	7,96	7,18	6,27	-1,690936	-0,9036

Додаток Г
Анкета для визначення рівня розвитку компетенцій працівників
Посада

№ пор.	Компетенції	Нормативний рівень (бажаний), бал	Фактичний рівень, бал	Відхилення	Ранг компетенції
Корпоративні					
1	Компетентність				
2	Клієнтоорієнтованість				
3	Корпоративність та відповідальність				
4	Якість та безпека				
5	Інноваційність				
Професійні					
1	Володіння фаховими знаннями та навиками				
2	Відповідальність				
3	Уважність				
4	Системне мислення				
5	Знання підприємства та його цінностей				
Результат та досвід роботи					
1	Рівень працездатності				
2	Рівень якості продукції (послуг)				
3	Інтенсивність праці				
4	Задоволеність працею				
5	Рівень оперативності виконання робіт				
6	Орієнтація на результат				
7	Орієнтація на команду				
8	Дисциплінованість				
Потенціал розвитку					
1	Рівень інтелекту				
2	Рівень свідомості				
3	Рівень ділової активності				
4	Рівень раціоналізаторської активності				
5	Здатність до самонавчання				
6	Здатність до саморозвитку				
7	Адаптованість				
Управлінські					
1	Лідерство				
2	Організаторські здібності				
3	Здатність до керівництва				
4	Стратегічне мислення				
5	Вміння контролювати				
6	Креативність				
7	Комунікабельність				
8	Орієнтація на довгострокові цілі				
9	Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми				

Додаток Д
Розрахунок рівня розвитку компетенцій керівного складу структурних підрозділів РФ «Придніпровська залізниця»

Таблиця Д.1

Рівень розвитку компетенцій керівників відокремлених структурних підрозділів
РФ «Придніпровська залізниця»

Компетенція	Керівний склад					
	Керівник 1 2	Керівник 2 3	Керівник 3 4	Керівник 4 5	Керівник 5 6	
1						
Компетентність	1,3	1,25	1,3	1,3	1,25	
Клієнтоорієнтованість	1,28	1,3	1,3	1,3	1,3	
Корпоративність та відповідальність	1,25	1,29	1,2	1,1	1,15	
Якість та безпека	1,3	1,3	1,3	1,29	1,3	
Інноваційність	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
Індекс рівня корпоративних компетенцій	1,276	1,278	1,27	1,04	1,04	
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Майстерність	Майстерність	
Володіння фаховими знаннями та навиками	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Відповідальність	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Уважність	1,15	1,15	1,15	1,15	1,13	
Системне мислення	1,14	1,15	1,15	1,15	1,15	
Знання підприємства та його цінностей	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Індекс рівня професійних компетенцій	1,148	1,15	1,15	1,15	1,146	
Рівень розвитку компетенцій	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6
Рівень працездатності	1,25	1,25	1,28	1,28	1,28
Рівень якості продукції (послуг)	1,25	1,25	1,25	1,28	1,25
Інтенсивність праці	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Задовolenість працею	1,2	1,2	1,2	1,2	1,19
Рівень оперативності виконання робіт	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Орієнтація на результат	1,28	1,28	1,26	1,3	1,3
Орієнтація на команду	1,26	1,25	1,29	1,3	1,3
Дисциплінованість	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
<i>Індекс рівня компетенцій результату та досвіду роботи</i>	<i>1,261</i>	<i>1,260</i>	<i>1,266</i>	<i>1,3</i>	<i>1,3</i>
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний
Рівень інтелекту	1,3	1,3	1,3	1,28	1,3
Рівень свідомості	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Рівень ділової активності	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Рівень раціоналізаторської активності	1,2	1,19	1,19	1,19	1,19
Здатність до самонавчання	1,26	1,27	1,26	1,26	1,26
Здатність до саморозвитку	1,3	1,3	1,25	1,3	1,3
Адаптованість	1,28	1,28	1,29	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій потенціалу розвитку</i>	<i>1,277</i>	<i>1,277</i>	<i>1,270</i>	<i>1,261</i>	<i>1,264</i>
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6
Лідерство	1,3	1,3	1,0	1,25	1,2
Організаторські здібності	1,3	1,3	1,2	1,3	1,25
Здатність до керівництва	1,3	1,3	1,0	1,25	1,2
Стратегічне мислення	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Вміння контролювати	1,2	1,2	1,18	1,25	1,26
Креативність	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Комунікабельність	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Орієнтація на довгострокові цілі	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Індекс рівня управлінських компетенцій	1,233	1,233	1,153	1,228	1,212
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Майстерність	Експертний	Експертний

**Рівень розвитку компетенцій головних інженерів відокремлених структурних підрозділів
РФ «Придніпровська залізниця»**

Компетенція	Керівний склад					
	Головний інженер 1	Головний інженер 2	Головний інженер 3	Головний інженер 4	Головний інженер 5	Головний інженер 6
1	2	3	4	5	6	
Компетентність	1,2	1,2	1,25	1,27	1,19	
Клієнтоорієнтованість	1,25	1,3	1,3	1,3	1,3	
Корпоративність та відповідальність	1,3	1,29	1,2	1,15	1,15	
Якість та безпека	1,3	1,3	1,3	1,29	1,3	
Інноваційність	1,2	1,25	1,15	1,2	1,25	
<i>Індекс рівня корпоративних компетенцій</i>	1,25	1,268	1,24	1,242	1,238	
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Майстерність	Майстерність	
Володіння фаховими знаннями та навиками	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Відповідальність	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Уважність	1,15	1,15	1,15	1,15	1,13	
Системне мислення	1,14	1,15	1,15	1,15	1,15	
Знання підприємства та його цінностей	1,15	1,15	1	1,15	1,15	
<i>Індекс рівня професійних компетенцій</i>	1,148	1,15	1,12	1,15	1,146	
Рівень розвитку компетенцій	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6
Рівень працездатності	1,25	1,25	1,28	1,28	1,28
Рівень якості продукції (послуг)	1,25	1,3	1,3	1,28	1,25
Інтенсивність праці	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Задоволеність працею	1,2	1,05	1,2	1,2	1,19
Рівень оперативності виконання робіт	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Орієнтація на результат	1,15	1,2	1,26	1,25	1,3
Орієнтація на команду	1,26	1,25	1,29	1,3	1,3
Дисциплінованість	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
<i>Індекс рівня компетенцій результату та досвіду роботи</i>	<i>1,245</i>	<i>1,2375</i>	<i>1,2725</i>	<i>1,27</i>	<i>1,27125</i>
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний
Рівень інтелекту	1,3	1,3	1,15	1,28	1,3
Рівень свідомості	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Рівень ділової активності	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3
Рівень раціоналізаторської активності	1,2	1,19	1,1	1,19	1,19
Здатність до самонавчання	1,26	1,27	1,2	1,26	1,26
Здатність до саморозвитку	1,2	1,3	1,19	1,3	1,3
Адаптованість	1,25	1,26	1,29	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій потенціалу розвитку</i>	<i>1,259</i>	<i>1,274</i>	<i>0,850</i>	<i>1,261</i>	<i>1,264</i>
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Досвід	Експертний	Експертний

Продовження табл. Д.2

1	2	3	4	5	6
Лідерство	1,1	1,2	1	1,19	0,9
Організагорські здібності	1,25	1,3	1,2	1,19	1,15
Здатність до керівництва	1,3	1,25	1,15	1,19	1,2
Стратегічне мислення	1,05	1,15	1,05	1,1	1,15
Вміння контролювати	1,2	1,25	1,18	1,25	1,15
Креативність	1	1	1	1	1
Комунікабельність	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Орієнтація на довгострокові цілі	1,2	1,15	1,2	1,19	1,2
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	1,25	1,2	1,25	1,2	1,2
<i>Індекс рівня управлінських компетенцій</i>	<i>1,178</i>	<i>1,194</i>	<i>1,142</i>	<i>1,173</i>	<i>1,133</i>
Рівень розвитку компетенцій	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність

**Рівень розвитку компетенцій старших зміни, бригадирів ділянок відокремлених структурних підрозділів
РФ «Придніпровська залізниця»**

Компетенція	Працівники					
	Інструктор локомотивних бригад	Черговий дистанції електропостачання	Бригадир пункту огляду вагонів	Черговий по дистанції колії	Старший електромеханік ділянки	
1	2	3	4	5	6	
Компетентність	1,25	1,26	1,15	1,23	1,2	
Клієнтоорієнтованість	1,1	1,1	1,1	1,15	1,2	
Корпоративність та відповідальність	1,3	1,29	1,25	1,2	1,15	
Якість та безпека	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	
Інноваційність	1	1	1	1	1	
Індекс рівня корпоративних компетенцій	1,19	1,19	1,16	1,176	1,17	
Рівень розвитку компетенцій	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність	Майстерність	
Володіння фаховими знаннями та навиками	1,25	1,2	1,19	1,2	1,15	
Відповідальність	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Уважність	1,25	1,19	1,19	1,2	1,2	
Системне мислення	1	1,1	1,12	1,15	1,15	
Знання підприємства та його цінностей	1,2	1,15	1,1	1,19	1,15	
Індекс рівня професійних компетенцій	1,148	1,15	1,16	1,15	1,146	
Рівень розвитку компетенцій	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	Досвід	

Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6
Рівень працездатності	1,25	1,2	1,2	1,19	1,2
Рівень якості продукції (послуг)	1,25	1,2	1,2	1,2	1,25
Інтенсивність праці	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Задоволеність працею	1,05	1,05	1,15	1,1	1,1
Рівень оперативності виконання робіт	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Орієнтація на результат	1,2	1,2	1,2	1,19	1,2
Орієнтація на команду	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Дисциплінованість	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій результату та досвіду роботи</i>	<i>1,2125</i>	<i>1,2</i>	<i>1,2125</i>	<i>1,20375</i>	<i>1,2125</i>
Рівень розвитку компетенцій	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний	Експертний
Рівень інтелекту	1,1	1,05	1,06	1,01	1
Рівень свідомості	0,8	0,9	0,87	0,7	0,9
Рівень ділової активності	0,75	0,7	0,65	0,7	0,7
Рівень раціоналізаторської активності	1	1	1	1	1
Здатність до самонавчання	1,1	1,05	1,06	0,96	1,15
Здатність до саморозвитку	1	1	1	1	1
Адаптованість	1,25	1,2	1,2	1,2	1,2
<i>Індекс рівня компетенцій потенціалу розвитку</i>	<i>1,000</i>	<i>0,986</i>	<i>0,663</i>	<i>0,939</i>	<i>0,993</i>
Рівень розвитку компетенцій	Досвід	Досвід	Знання	Досвід	Досвід

Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6
Лідерство	0,85	0,8	0,8	0,7	0,75
Організагорські здібності	1	1	1	1	1
Здатність до керівництва	0,9	0,75	0,8	0,65	0,7
Стратегічне мислення	1	1	1	1	1
Вміння контролювати	1,05	0,95	0,9	0,86	0,9
Креативність	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Комунікабельність	1,15	1,1	1,2	1,15	1,09
Орієнтація на довгострокові цілі	1,1	1,15	1,1	1,1	1,1
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	1,15	1,2	1,2	1,15	1,15
<i>Індекс рівня управлінських компетенцій</i>	<i>0,978</i>	<i>0,950</i>	<i>0,956</i>	<i>0,912</i>	<i>0,921</i>
<i>Рівень розвитку компетенцій</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>	<i>Досвід</i>

Додаток Е

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Придніпровської залізниці

Таблиця Е.1

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська заліzniця» АТ «Українська заліzniця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	16	30
Клієнтоорієнтованість	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	46	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	14	
Інноваційність	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	44	
W=0,904, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
Відповідальність	4	3	2	2	4	3	4	2	3	3	30	
Уважність	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	23	
Системне мислення	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Знання підприємства та його цінностей	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	39	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38	42,25
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	5	6	5	8	55	
Задоволеність працею	7	8	8	7	7	7	8	8	7	5	72	
Рівень оперативності виконання робіт	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32	
Орієнтація на результат	8	8	7	8	8	8	7	7	8	7	76	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	6	5	6	6	59	
Дисциплінованість	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	18	
W=0,96, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	17	40,14
Рівень свідомості	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	69	
Рівень ділової активності	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17	
Рівень раціоналізаторської активності	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	27	
Здатність до самонавчання	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	42	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	5	5	5	5	7	5	53	
Адаптованість	6	6	5	6	6	6	4	6	5	6	56	
W=0,89, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	1	2	3	3	2	1	3	1	21	50,22
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	23	
Стратегічне мислення	4	4	4	4	6	4	5	4	6	4	45	
Вміння контролювати	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47	
Креативність	8	7	8	8	8	7	8	8	9	9	80	
Комунікабельність	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	89	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	6	7	5	6	6	7	5	6	60	
W=0,94, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.2

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Нікопольської дистанції електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	16	30,4
Клієнтоорієнтованість	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	
Корпоративність та відповідальність	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44	
Якість та безпека	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	14	
Інноваційність	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	47	
W=0,94, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
Відповідальність	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	29	
Уважність	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	23	
Системне мислення	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	47	
Знання підприємства та його цінностей	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	41	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	35	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	6	5	8	56	
Задоволеність працею	7	8	8	8	7	7	7	8	7	5	72	
Рівень оперативності виконання робіт	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32	
Орієнтація на результат	8	8	7	7	8	8	8	7	8	7	76	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	19	
W=0,94, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	1	3	2	1	18	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	68	
Рівень ділової активності	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	17	
Рівень раціоналізаторської активності	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	26	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	6	4	4	4	45	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	5	5	5	5	7	5	53	
Адаптованість	6	1	5	6	6	6	4	6	5	6	51	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	24	50,22
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	1	20	
Стратегічне мислення	4	4	4	4	6	4	5	4	6	4	45	
Вміння контролювати	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47	
Креативність	8	7	8	8	8	7	8	8	9	9	80	
Комунікабельність	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	89	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	6	7	5	6	6	7	5	6	60	
W=0,94, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.3

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Вагонного депо Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	18	30,2
Клієнтоорієнтованість	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33	
Корпоративність та відповідальність	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	45	
Якість та безпека	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	12	
Інноваційність	4	5	5	4	3	5	5	3	4	5	43	
W=0,87, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
Відповідальність	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	27	
Уважність	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	23	
Системне мислення	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	47	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	4	3	4	1	3	4	3	4	4	4	34	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	6	5	8	56	
Задоволеність працею	7	8	8	8	7	8	7	8	7	5	73	
Рівень оперативності виконання робіт	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	31	
Орієнтація на результат	8	8	7	7	8	7	8	7	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	2	2	2	3	4	1	2	1	2	2	21	
W=0,93, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	20	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	68	
Рівень ділової активності	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	19	
Рівень раціоналізаторської активності	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	22	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	6	4	4	4	45	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	5	5	5	5	7	5	53	
Адаптованість	6	1	5	6	6	6	4	6	5	6	51	
W=0,81, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	24	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	1	20	
Стратегічне мислення	4	4	4	4	6	4	5	4	6	4	45	
Вміння контролювати	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	6	7	5	6	6	7	5	6	60	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.4

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Нікопольської дистанції колії Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	18	30,2
Клієнтоорієнтованість	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34	
Корпоративність та відповідальність	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	46	
Якість та безпека	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	
Інноваційність	4	5	3	4	3	5	5	3	4	5	41	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
Відповідальність	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	24	
Уважність	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26	
Системне мислення	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	45	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	45	
W=0,90, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	4	1	3	4	3	4	3	4	32	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	6	5	8	56	
Задоволеність працею	7	8	8	8	7	8	7	8	7	5	73	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	3	3	2	3	4	3	2	3	29	
Орієнтація на результат	8	8	7	7	8	7	8	7	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	4	2	2	3	4	1	2	1	4	2	25	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	20	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	68	
Рівень ділової активності	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	19	
Рівень раціоналізаторської активності	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	22	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	6	4	4	4	45	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	6	5	5	6	7	5	55	
Адаптованість	6	1	5	6	5	6	4	5	5	6	49	
W=0,81, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	4	4	5	4	6	5	5	4	6	5	48	
Вміння контролювати	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	6	7	5	6	6	7	5	6	60	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.5

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій керівного складу Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34	30
Клієнтоорієнтованість	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	
Корпоративність та відповідальність	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	45	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	
Інноваційність	4	5	3	4	3	5	5	3	4	5	41	
W=0,84, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
Відповідальність	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	28	
Уважність	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	22	
Системне мислення	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	44	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	46	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	31	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	6	5	8	56	
Задоволеність працею	7	8	8	8	7	8	7	8	7	5	73	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	8	7	7	8	7	8	7	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,90, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	20	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	68	
Рівень ділової активності	3	2	3	2	3	1	2	2	1	2	21	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	6	4	4	4	45	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	6	5	5	6	7	5	55	
Адаптованість	6	1	5	6	5	6	4	5	5	6	49	
W=0,81, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	4	4	6	4	6	6	6	4	6	5	51	
Вміння контролювати	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	5	6	57	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.6

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій головного інженера Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів в	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	30	29,6
Клієнтоорієнтованість	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	
Корпоративність та відповідальність	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	45	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	42	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	30
Відповідальність	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	23	
Уважність	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26	
Системне мислення	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	42	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48	
W=0,89, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	31	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	7	5	8	57	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	7	6	7	5	70	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	8	8	7	8	7	8	8	8	7	77	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,90, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	20	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	67	
Рівень ділової активності	3	2	3	2	3	1	2	2	1	2	21	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	6	5	5	6	7	5	55	
Адаптованість	6	1	5	6	5	6	4	5	5	6	49	
W=0,80, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	5	6	5	53	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	5	6	57	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.7

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій головного інженера Нікопольської дистанції електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	30	29,8
Клієнтоорієнтованість	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	22	
Корпоративність та відповідальність	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	47	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	40	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	30
Відповідальність	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	26	
Уважність	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	23	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	6	6	7	5	8	58	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	7	6	7	5	70	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	8	8	7	8	7	8	8	8	7	77	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	5	5	4	6	6	56	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,89, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	68	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	53	
Адаптованість	6	6	4	6	5	6	4	5	5	6	53	
W=0,83, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.8

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій головного інженера Вагонного депо Мелітополь Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	24	29,8
Клієнтоорієнтованість	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	30	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	37	
W=0,81, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	30
Відповідальність	3	3	2	3	2	1	2	1	2	3	22	
Уважність	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	26	
Системне мислення	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	6	6	5	5	6	6	7	5	8	59	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	5	5	6	6	5	5	4	6	6	54	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,87, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	53	
Адаптованість	6	7	4	6	5	6	4	5	5	6	54	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	24	50
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	16	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.9

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій головного інженера Нікопольської дистанції колії Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	23	30
Клієнтоорієнтованість	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	32	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	37	
W=0,83, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	30
Відповідальність	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	22	
Уважність	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	26	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	6	6	5	5	6	6	7	5	8	59	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	24	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	5	5	6	6	5	5	4	6	6	54	
Дисциплінованість	4	4	4	3	4	1	4	1	4	2	31	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	55	
Адаптованість	6	7	4	5	5	6	4	5	5	5	52	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	24	50
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	16	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	9	9	7	8	8	9	9	83	
Комунікабельність	9	9	8	8	7	9	9	9	8	8	84	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	8	7	7	6	8	7	71	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.10

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій головного інженера Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	23	30
Клієнтоорієнтованість	4	3	2	2	4	3	4	2	3	3	30	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	39	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	30
Відповідальність	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	25	
Уважність	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	4	1	3	4	3	5	3	4	33	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	6	6	7	5	8	58	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	24	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	4	3	6	6	5	5	4	6	6	51	
Дисциплінованість	4	6	5	3	4	1	4	1	4	2	34	
W=0,84, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	1	3	3	2	1	20	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	21	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	54	
Адаптованість	6	7	4	5	5	6	4	5	5	6	53	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	23	50
Організаторські здібності	1	1	3	3	1	2	1	1	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	9	9	7	8	8	9	9	83	
Комунікабельність	9	9	8	8	7	9	9	9	8	8	84	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	8	7	7	6	8	7	71	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.11

**Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій інструктора
локомотивних бригад Локомотивного депо ст. Мелітополь Регіональної філії
«Придніпровська залізниця» АТ «Українська залізниця»**

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значен- ня суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	30	29,6
Клієнтоорієнтованість	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	
Корпоративність та відповідальність	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	45	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	42	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	11	30
Відповідальність	3	3	1	2	2	3	2	1	2	3	23	
Уважність	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	26	
Системне мислення	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	42	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48	
W=0,89, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	31	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	5	6	8	5	8	57	
Задоволеність працею	7	6	7	8	7	8	7	6	7	5	70	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	8	8	7	8	7	8	7	8	7	77	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	6	5	5	6	6	58	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,90, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	1	2	2	3	1	2	3	3	2	1	20	39,71
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	67	
Рівень ділової активності	3	2	3	1	3	1	2	2	1	2	21	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	2	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	6	5	6	5	5	6	7	5	55	
Адаптованість	6	1	5	6	5	6	4	5	5	6	49	
W=0,80, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	4	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	3	5	6	4	6	6	6	5	6	5	53	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	5	6	57	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.12

Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій чергового дистанції електропостачання Нікопольської дистанції електропостачання Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значення суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	30	29,8
Клієнтоорієнтованість	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	22	
Корпоративність та відповідальність	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	47	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	40	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	30
Відповідальність	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	26	
Уважність	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	23	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	45,13
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	6	6	7	5	8	58	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	7	7	6	7	5	70	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	8	8	7	8	8	8	8	8	7	77	
Орієнтація на команду	6	7	5	6	6	5	5	4	6	6	56	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,89, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	68	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	53	
Адаптованість	6	6	4	6	5	6	4	5	5	6	53	
W=0,83, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	23	50,11
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	21	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	8	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.13

**Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій бригадира
пункту огляду вагонів Вагонного депо Мелітополь
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значен- ня суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	24	29,8
Клієнтоорієнтованість	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	30	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	37	
W=0,81, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	30
Відповідальність	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	22	
Уважність	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	26	
Системне мислення	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	47	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	6	6	5	5	6	6	7	5	8	59	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	28	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	5	5	6	6	5	5	4	6	6	54	
Дисциплінованість	4	2	4	3	4	1	2	1	4	2	27	
W=0,87, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	53	
Адаптованість	6	7	4	6	5	6	4	5	5	6	54	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	4	2	3	2	3	3	2	2	3	1	24	50
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	16	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	3	5	6	4	6	6	6	4	7	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	82	
Комунікабельність	9	9	8	9	8	9	9	9	8	8	86	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	7	7	7	6	6	7	70	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.14

**Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій чергового по
дистанції колії Нікопольської дистанції колії
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

Показник	Експерт										Сума рангів	Середнє значен- ня суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	23	30
Клієнтоорієнтованість	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	32	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	37	
W=0,83, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12	30
Відповідальність	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	22	
Уважність	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	26	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,86, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	3	1	3	4	3	5	3	4	32	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	6	6	5	5	6	6	7	5	8	59	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	24	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	5	5	6	6	5	5	4	6	6	54	
Дисциплінованість	4	4	4	3	4	1	4	1	4	2	31	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	21	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	20	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	7	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	55	
Адаптованість	6	7	4	5	5	6	4	5	5	5	52	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	24	50
Організаторські здібності	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	16	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	9	9	7	8	8	9	9	83	
Комунікабельність	9	9	8	8	7	9	9	9	8	8	84	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	8	7	7	6	8	7	71	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,92, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Таблиця Е.15

**Узгодження результатів ранжування показників розвитку компетенцій старшого
електромеханіка ділянки Мелітопольської дистанції сигналізації та зв'язку
Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця»**

	Експерт										Сума рангів	Середнє значен- ня суми рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Корпоративні:												
Компетентність	2	2	3	5	2	2	2	3	2	2	23	30
Клієнтоорієнтованість	4	3	2	2	4	3	4	2	3	3	30	
Корпоративність та відповідальність	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	48	
Якість та безпека	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Інноваційність	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	39	
W=0,85, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Професійні:												
Володіння фаховими знаннями та навиками	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	30
Відповідальність	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	25	
Уважність	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	
Системне мислення	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43	
Знання підприємства та його цінностей	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	
W=0,88, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Результат та досвід роботи:												
Рівень працездатності	3	3	4	1	3	4	3	5	3	4	33	44,88
Рівень якості продукції (послуг)	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	13	
Інтенсивність праці	5	5	6	5	5	6	6	7	5	8	58	
Задоволеність працею	7	8	7	8	7	8	8	6	7	5	71	
Рівень оперативності виконання робіт	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	24	
Орієнтація на результат	8	7	8	7	8	7	7	8	8	7	75	
Орієнтація на команду	6	4	3	6	6	5	5	4	6	6	51	
Дисциплінованість	4	6	5	3	4	1	4	1	4	2	34	
W=0,84, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Потенціал розвитку:												
Рівень інтелекту	2	2	2	3	1	1	3	3	2	1	20	40,14
Рівень свідомості	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	67	
Рівень ділової активності	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	21	
Рівень раціоналізаторської активності	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	20	
Здатність до самонавчання	4	4	7	4	4	4	6	4	4	4	46	
Здатність до саморозвитку	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	54	
Адаптованість	6	7	4	5	5	6	4	5	5	6	53	
W=0,82, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												
Управлінські:												
Лідерство	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	23	50
Організаторські здібності	1	1	3	3	1	2	1	1	1	3	17	
Здатність до керівництва	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	20	
Стратегічне мислення	4	5	6	4	6	6	6	4	6	5	52	
Вміння контролювати	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	44	
Креативність	8	7	9	8	9	7	8	8	9	9	83	
Комунікабельність	9	9	8	9	7	9	9	9	8	8	84	
Орієнтація на довгострокові цілі	7	8	7	6	8	7	7	6	8	7	71	
Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	6	6	5	7	5	5	5	7	4	6	56	
W=0,91, що свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів												

Додаток Ж
Матриця заходів щодо підвищення рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту

		Рівень розвитку				
Кластери компетенцій	Обізнаність	Знання	Досвід	Майстерність	Експертний	
Корпоративний	Залучення до корпоративних цінностей. Проведення семінарів, тренінгів для ознайомлення з цілями функціонування підприємств та місцем кожного працівника в їх досягненні	Проведення семінарів, тренінгів для ознайомлення з цілями функціонування підприємств та місцем кожного працівника в їх досягненні	Залучення до формування системи цінностей, залученість персоналу, формування культурно-мотиваційного механізму розвитку	Кар'єрне просування, корпоративне навчання, самонавчання. Формування єдиних корпоративних цінностей	Залучення до положень розробки корпоративної культури підприємства, формування корпоративних цінностей, кар'єрне просування	
Професійний	Підвищення компетентності, періодичне проходження корпоративного навчання	Підготовка, перепідготовка, підвищення компетентності працівників підприємств залізничного транспорту в Центрі розвитку компетенцій	Формування мотиваційного механізму саморозвиток, кар'єрне просування	–	–	
Результат та досвід роботи	Розвиток здібностей, напрацювання досвіду роботи, безперервне навчання	Підготовка, перепідготовка, підвищення компетентності працівників підприємств залізничного транспорту в Центрі розвитку компетенцій	Самонавчання, саморозвиток, формування мотиваційного механізму, участь у семінарах Центру розвитку компетенцій, кар'єрне просування	Кар'єрне просування, корпоративне навчання, самонавчання	Кар'єрне просування, саморозвиток, самонавчання, опанування суміжних галузей, професій	
Потенціал розвитку	Корпоративне навчання, підвищення компетентності	Навчання в центрі компетенцій, самонавчання	Саморозвиток, самонавчання, залученість до вирішення стратегічних завдань підприємства	Кар'єрне просування, корпоративне навчання, самонавчання, саморозвиток	Кар'єрне просування, самонавчання, саморозвиток	
Управлінський	Корпоративне навчання, підвищення компетентності, напрацювання лідерських якостей	Навчання в центрі компетенцій, самонавчання, формування стиля керівництва	Розвиток лідерських якостей на основі саморозвитку, самонавчання, залученості до вирішення завдань підприємства	Кар'єрне просування, корпоративне навчання, самонавчання, саморозвиток	Кар'єрне просування, опанування суміжних галузей, самовдосконалення, саморозвиток	

Додаток II

Список опублікованих праць за темою дисертації

- статті у наукових фахових виданнях України:

1. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Управління трудовим потенціалом робітників на основі системи корпоративного навчання на підприємствах транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 164-169. (0,38 друк. арк.).

2. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Обґрунтування підходів до формування механізму оцінки інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 21. С. 3-9. (0,4 друк. арк.).

- статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, депозитаріїв і пошукових систем:

3. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40. (0,6 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

4. Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 89-93. (0,44 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*, *eLibrary.ru (Росія)*, *Ulrich's Periodicals Directory (США)*, *Research Bible(Японія)*).

5. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116. (0,44 друк. арк.).

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

6. Гребенюк Г. М. Компетенції в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 64-72. URL: <http://www.market-infr.od.ua>. (0,45 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*).

7. Гребенюк Г. М. Центр розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 157-167. (0,57 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

8. Гребенюк Г. М. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 32. С. 78-82. (0,35 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*).

9. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 80-85. (0,42 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar(США)*).

- тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

10. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Використання досвіду системи корпоративного навчання персоналу у галузі залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2008 р. Дніпропетровськ, 2008. С. 41. (0,08 друк. арк.).

11. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Проблемы управления персоналом в условиях кризиса на предприятиях железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VIII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 16-17 квіт. 2009 р. Дніпропетровськ, 2009. С. 50. (0,08 друк. арк.).

12. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Експертна оцінка соціального самопочуття робітників залізничних підприємств. *Проблеми економіки и управління на залізничному транспорті* : матеріали V Междунар. научно-практ. конф. (24-26 ноября 2010 г., г. Яремче). Днепропетровск, 2010. С. 228-230. (0,28 друк. арк.).

13. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Вопросы моделирования процессов мотивирования производственной деятельности работников предприятий железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. IX Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 22-23 квіт. 2010 р. Дніпропетровськ, 2010. С. 78. (0,08 друк. арк.).

14. Гребенюк Г. М. Організація проведення експертної оцінки соціального самопочуття робітників на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XI Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 25–26 квіт. 2013 р. Дніпропетровськ, 2013. С. 31–32. (0,18 друк. арк.).

15. Гребенюк Г. М., Гненний М. В. Аналіз соціального самопочуття робітників залізничних підприємств методом експертних оцінок. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. С. 36-37. (0,08 друк. арк. /0,08 друк. арк.). (*Особистий внесок: визначення та дослідження факторів, що впливають на соціальне самопочуття робітників залізничних підприємств*).

16. Гребенюк Г. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної*

економіки : зб. наук. ст. за матеріалами III Всеукр. науково-практ. конф., м. Дніпро, 13-14 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 79-83. (0,16 друк. арк.).

17. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65. (0,11 друк. арк.).

18. Гребенюк Г. М. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 19-20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 169-172. (0,13 друк. арк.).

19. Гребенюк Г. М. Мотиваційний механізм в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами тринадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 8-10 черв. 2017 р. Харків, 2017. С. 209-210. (0,08 друк. арк.).

20. Гребенюк Г. М. Центр компетенцій як ключовий інструмент управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами чотирнадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 7-9 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 101-102. (0,12 друк. арк.).

Додаток К
Відомості про апробацію результатів дисертації

Акт

використання результатів дисертації Гребенюк Г. М. на тему: «Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

від 18.09.2018 р.

В дисертаційній роботі здобувачем запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, визначення інтегральних показників з урахуванням наступних кластерів компетенцій: корпоративного, професійного, результату та досвіду роботи, потенціалу розвитку, управлінського. Цей методичний підхід рекомендовано використовувати для оцінки рівня розвитку працівників та претендентів на посади, формування механізму подальшого розвитку трудового потенціалу структурних підрозділів.

Результати дисертаційного дослідження Гребенюк Г. М. використовуються в діяльності служби кадрової та соціальної політики регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» для методичного забезпечення оцінки рівня розвитку компетенцій працівників структурних підрозділів.

Заступник начальника служби
кадрової та соціальної політики
регіональної філії «Придніпровська залізниця»
ПАТ «Укрзалізниця»



Ю. М. Кнець

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор Дніпровського
національного університету залізничного
транспорту імені академіка В. Лазаряна,
д.т.н., професор Б. Є. Боднар
«14» 05 2019 р.



АКТ

про використання результатів кандидатської дисертаційної роботи
Гребенюк Галини Михайлівни за темою «Управління розвитком трудового потенціалу
підприємств залізничного транспорту»

м. Дніпро

«14» травня 2019 р.

Результати досліджень, виконаних в дисертаційній роботі Гребенюк Г. М. за темою «Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту», використовуються у навчальному процесі для підготовки бакалаврів, спеціалістів, магістрів та при підвищенні кваліфікації кадрів робітників АТ «Українська залізниця», зокрема у таких дисциплінах: «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Самоменеджмент» та дипломному проектуванні.

Декан «Економіко-гуманітарного»
факультету, к.е.н., доцент

Т. В. Полішко