

УДК 656.2.007

О. О. ГОРАЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрена необходимость оценки персонала для оптимизации деятельности предприятий железнодорожного транспорта. Изучена система ранжирования с точки зрения упорядочения субъектов оценки. Предложена комплексная оценка эффективности использования трудового потенциала.

Необходимость оценки персонала для оптимизации деятельности различных структурных подразделений железной дороги доказана и теоретическими исследованиями, и практическим опытом. Открытым остается лишь вопрос о выборе «инструментов» оценки.

На современном этапе развития экономики ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей предприятия.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия результатов деятельности личности требованиям исполняемой организационной роли (рисунок 1).



Рисунок 1 – Аспекты оценки персонала организации

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является получение объективной информации о результатах работы работников, о требуемых от них усилиях для достижения этих результатов, об удовлетворённости работниками условиями труда и получаемыми вознаграждениями.

Оценка трудовой деятельности даёт возможность решить следующие задачи:

- оценить профессионализм работника, включающий в себя уровень профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения), уровень психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент), эффективность труда (производительность и качество, стремление к рационализации и изобретательству);

- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств работников;

- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;

- определить основные направления развития персонала;

- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Показатели оценки персонала

В оценке результативности труда можно выделить объективные и субъективные показатели.

Объективные легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой организации. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например – это соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей, качество ремонта и т.д.

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (бухгалтерия, планово-экономический отдел и т.п.).

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей личностных качеств является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности; во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории – критерии результативности и критерии компетентности. При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с запланированными показателями для данного периода работы. Для этого перед началом отчетного периода ставятся четко измеримые задачи. При оценке компетенции работника оцениваются его знания, и умение применять их на практике, личные качества, поведение. Один из самых эффективных способов такой оценки – это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует. Данные задачи бывают двух видов – описательные и практические, и отличаются характером действий при решении конкретной задачи.

При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

1) показатели всех групп одинаково важны для оценки работника, признание показателей какой-либо группы приоритетными ведёт к пренебрежению работниками другими видами деятельности;

2) система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, а с другой, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и физических затрат.

Методы, используемые для оценки деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основных группы:

– индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;

– групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;

– технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми методами и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

В качестве оценщиков в первой и второй группах методов могут выступать как руководители, так и коллеги и подчинённые оцениваемого.

Если в качестве оценщиков участвуют люди всех названных категорий, то такой метод называется комплексным, что позволяет получить всестороннюю оценку работника.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако, прежде всего, важно не просто собрать вместе нескольких методик, но и адаптировать их к условиям, существующим в организации. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания целей и специфики деятельности предприятия.

Методы индивидуальной оценки: по сути своей представляют собой заданную шкалу с бальными значениями оцениваемых показателей.

Такими показателями могут быть:

- отношение к работе;
- отношение к сверхурочной работе;
- отношение к инновациям;
- способность принимать решения;
- способность организовать выполнение принятых решений;
- коммуникабельность;
- стремление к ответственности;
- пунктуальность;
- адаптивность;
- стиль руководства;
- способность к сотрудничеству.

Показатели, по которым производится оценка, могут быть равноценными и неравноценными. В последнем случае каждый из показателей получает определённый вес, например, по десятибалльной шкале.

Используемые шкалы для оценки показателей могут быть различными, в зависимости от возможных значений показателей. Наиболее распространёнными являются: описательная шкала, номинальная шкала, шкала рейтингов поведенческих установок.

Описательная шкала используется при необходимости подробного описания количественных значений оцениваемого показателя (рисунок 3).

Номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями (рисунок 4):

- очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо;
- постоянно, часто, иногда, редко, никогда.

Методы групповой оценки дают возможность сравнивать между собой эффективность деятельности работников внутри рабочей группы, со-

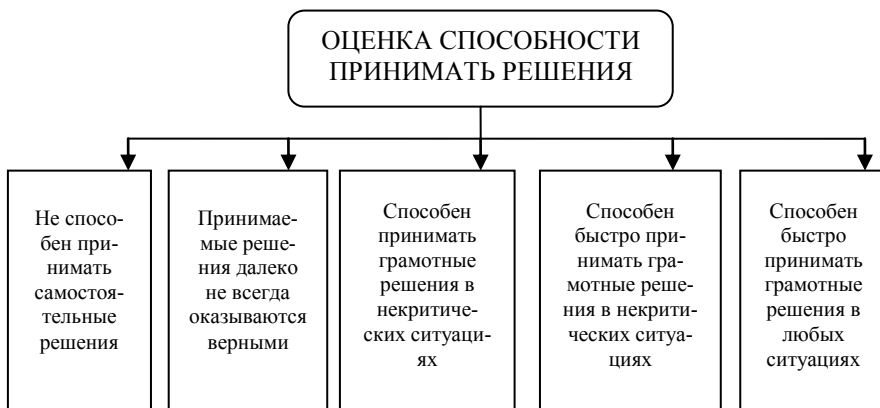


Рисунок 3 – Описательная шкала по показателю «способность принимать решения»



Рисунок 4 – Номинальная шкала оценок по показателю «пунктуальность»

поставлять работников между собой. Таким образом, эти методы представляют собой ранжирование по одному или нескольким показателям. Само ранжирование – это процесс упорядочения каких-либо объектов (в нашем случае работников) в порядке предпочтений руководителя или привлекаемых для этого специалистов (экспертов). Выделяют последовательное и попарное ранжирование.

Последовательное ранжирование – заключается в установлении отношений предпочтения между сотрудниками. В зависимости от вида отношений возможны следующие варианты упорядочения работников:

1 Если среди работников нет одинаковых по сравниваемым показателям, т.е. нет эквивалентных, то можно говорить, что между ними существует отношение строго порядка, которое обозначается как  $A_i > A_j$  или  $A_i < A_j$  где  $A_i$  и  $A_j$  – сотрудники. В результате сравнения всех работников по отношению строгого порядка составляется упорядоченная последовательность  $A_1 > A_2 > A_3 \dots > A_n$ , где работник с первым номером является наиболее предпочтительным из всей совокупности, работник со вторым номером менее предпочтителен, чем первый, но предпочтительнее остальных и т.д.

В практике чаще всего применяется числовое представление последовательности в виде натуральных чисел:

$$r_1 = f(A_1) = 1; r_2 = f(A_2) = 2; \dots r_n = f(A_n) = n$$

или наоборот:

$$r_1 = f(A_1) = n; r_2 = f(A_2) = n - 1; \dots r_n = f(A_n) = 1.$$

Числа  $r, r_2, r_n$  называются рангами.

Если, по мнению руководителя, среди работников есть эквивалентные, то упорядоченная последовательность имеет вид:

$$A_1 > A_2 > A_3 = A_4 = A_5 > A_6 > \dots > A_{n-1} = A_n.$$

Из ранжирования видно, что работники  $A_3, A_4, A_5$  эквивалентны между собой, а работники  $A_{n-1}, A_n$  – между собой. В данном случае числовое представление для рангов эквивалентных работников определяется одинаковым числом, равным среднеарифметическому значению рангов, присваиваемых одинаковым объектам. Такие ранги называют связанными рангами. Например, в нашей последовательности при  $n = 10$  ранги работников  $A_3, A_4, A_5$  будут  $r_3 = r_4 = r_5 = (3+4+5) / 3 = 4$ , а  $r_9 = r_{10} = (9+10) / 2 = 9,5$ , т. е. связанные ранги могут оказаться и нецелыми числами.

Удобство использования связанных рангов заключается в том, что сумма рангов и объектов равна сумме натуральных чисел от 1 до  $n$ . При этом любые комбинации связанных рангов не изменяют эту сумму. Достоинством последовательности ранжирования как метода является простота осуществления процедур. Недостаток ранжирования – сложность упорядочения более чем с 7–8 работниками и практически невозможность работать с более чем 15 работниками, что представляет собой крупную производственную бригаду или отдел организации. Если число работников столь велико, то используют метод попарного ранжирования.

Метод попарного ранжирования представлен в виде следующего алгоритма: каждый работник сравнивается последовательно со всеми остальными. Результатом сравнения сотрудников  $A_i$  и  $A_j$  является одно из трёх отношений предпочтения:

$$A_i > A_j, A_i = A_j \text{ или } A_i < A_j.$$

В зависимости от результатов сравнения определяются величины, которые заносятся в таблицу 1.

Т а б л и ц а 1 – Метод попарного сравнение четырех альтернатив

Работники	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	Ранг работника
$A_1$	1	1	0	0	2
$A_2$	0	1	0	0	1
$A_3$	1	1	1	1	4
$A_4$	1	1	1	1	3

Далее осуществляется выбор работника с наибольшим рангом. В нашем случае это  $A_3$ .

Как правило, методы оценки трудовых ресурсов базируются на принципах социальной психологии и используются при сравнительных оценках стоимости трудового потенциала группы (управленческой команды, творческого коллектива и т. п.). В таких методах критерием стоимости выступает величина результата труда, степень достижения командой целей в работе. Для них характерны такие особенности, затрудняющие их применение, как:

- трудности объективной оценки и количественного измерения некоторых видов работ;
- отсутствие соответствующей квалификации у руководителей при постановке целей;
- отсутствие мотивации к групповой работе.

Анализ основных методик оценки трудовых ресурсов выявил трудность их применения в условиях инновационного развития. Оценивая трудовой потенциал, целесообразно использовать систему коэффициентов, позволяющую отразить качественное состояние трудовых ресурсов, характеризующее их общий уровень и потенциальные возможности. Например, такие как образовательный и квалификационный уровень персонала, соответствие кадровой структуры потребностям предприятий, стабильность и лояльность кадров, уровень безопасности и механизации труда и т. п. Данную оценку следует производить по трем основным составляющим:

- квалификационный потенциал;
- социальный потенциал;
- мотивационный потенциал.

Каждую составляющую должен представлять сводный показатель, формируемый на основе частных показателей. При этом формирование комплексного показателя производится из условия равнозначности частных составляющих. Обобщенный комплексный показатель должен представлять собой среднеарифметическое значение входящих в него частных показателей.

Рассмотренные системы, методы оценки персонала применяются на предприятиях в том или ином виде. Конечно же, эти методы имеют и достоинства, и недостатки. Но при этом в результате построения алгоритма оценки персонала рассчитываются различные показатели (использование рабочего времени, повышение производительности труда за счет устранения потерь времени и т. д.). Приняв эти показатели за нормативы, можно осуществлять стимулирование работников, направленное на повышение производительности, более рациональное использование рабочего дня, сокращение или предотвращение потерь рабочего времени, что несомненно ведет к выявлению

резервов в системе управления трудовыми ресурсами на предприятиях железнодорожного транспорта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Давыдов, А. В.** Теоретические и методологические основы организации заработной платы на железнодорожном транспорте / А. В. Давыдов. – Новосибирск : СГУПС, 2000. – 263 с.

2 **Заикин, В. Г.** Организация заработной платы. Опыт, проблемы рекомендации / В. Г. Заикин. – Минск : НИИ труда, 2002. – 207 с.

3 **Первин, Л.** Психология личности: теория и исследования / Л. Первин, О. Джон. – М. : АспектПресс, 2000. – 607 с.

4 **Лебедева, С. Н.** Регулирование оплаты труда: методологические основы и направления совершенствования / С. Н. Лебедева // Белорусский экономический журнал. – 2006. – № 3. – С. 22–23.

*O. GORAeva*

*Belarusian State University of Transport*

#### **METHODS OF STUFF EMPLOYMENT ASSESSMENT FOR RAILWAY COMPANIES**

The article investigates the necessity to optimize the evaluation of staff activities at the railway transport enterprises. It studies the ranking system in terms of ordering the subjects of evaluation. It gives a complex evaluation of using the labor potential.

Получено 28.08.2012

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 5. Ч. 2. Гомель, 2012**

---

УДК 656.2.003

*Н. А. ГРОМЫКО, канд. экон. наук, доцент*

*Белорусский государственный университет транспорта*

#### **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТАМОЖЕННОМ КОНТРОЛЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Рассмотрены особенности проведения таможенного контроля на железнодорожном транспорте и обоснованы направления его совершенствования на основе внедрения инновационных технологий.