

3 етап. У рамках виділеного 3 етапу реалізації механізму оцінки ефективності мотиваційних заходів здійснюється розрахунок показника еластичності мотивації працівника на підставі отриманих на 2 етапі мотиваційних коефіцієнтів.

4 етап. На даному етапі здійснюється облік рівня не визначеності мотиваційної поведінки працівника та коректування коефіцієнта еластичності мотивації на виявлений рівень мотиваційної ентропії. Так само на даному етапі здійснюється оцінка ефективності мотиваційних заходів підприємства на основі рівня ентропії й еластичності мотивації працівника.

На погляд автора, використання запропонованої системи оцінки ефективності мотиваційної політики дозволить проаналізувати існуючий рівень віддачі від робітника та ефективності мотиваційної політики, спрогнозувати та підвищити рівень чутливості робітника до мотиваційних заходів менеджменту підприємства.

Список літератури: 1. *Колот А.М.* Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. – 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с; 2. *Сидоренко Е.В.* Мотивационный тренинг. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с; 3. *Семикіна М.В.* Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград: Мавік, 2004. – 124 с; 4. *Дорошина М.С., Наумик Е.Г., Соловьев О.В.* Управление мотивацией: науч. изд. - Х.: ХНЭУ, 2006. - 238 с.

ГУЦАН О.М., к.е.н., ст. викл.

ЛОКТИОНОВА Т.П., ас.

ЕСЕНОВ Д.Е., студ., НТУ «ХП», м. Харків

МЕТОД «360 ГРАДУСІВ» ЯК СУЧАСНА ТЕНДЕНЦІЯ В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка роботи персоналу була й залишається одним з найважливіших напрямків кадрового менеджменту, вона покликана сприяти виявленню напрямів підвищення віддачі від персоналу, що працюють в організації. На сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки персоналу, які розрізняються сутністю, механізмами та іншими характеристиками. Одним з сучасних методів оцінки персоналу – є оцінка за технологією «360°»

Оцінка «360 градусів» (англ. — 360 degree feedback) застосовується як для окремих кадрових завдань, так і в якості доповнення до основної системи. Співробітник сам може попросити здійснити таку оцінку для визначення його областей розвитку.

Свою думку про співробітника висловлюють чотири групи людей - керівники, підлеглі, колеги, що стоять із ним на одній сходинці посадової ієрархії, і клієнти (або партнери), - а також він сам. Принципова схема показана на рис. 1.

Для проведення оцінки вибирається група з 7-12 людей: сам співробітник, керівники, клієнти (внутрішні й зовнішні), підлеглі, колеги зі свого й інших підрозділів. Оцінка 360 градусів проходить у кілька етапів:

Етап 1. Підготовка до оцінки. У рамках цього етапу є ряд кроків які необхідно дотримуватися.

Вибір значимих компетенцій для оцінки. Важливо заздалегідь визначити, що буде об'єктом майбутньої оцінки, які особисті/професійні/менеджерські якості будуть вимірюватися. Наприклад, для оцінки керівників можуть бути обрані наступні компетенції: лідерство, комунікація, прийняття рішень, відкритість новому й т.п.

Визначення учасників процесу оцінки. При проведенні оцінки 360 градусів опитуються чотири групи співробітників організації, а так само сам оцінюваний співробітник: 1) його колеги; 2) його керівництво; 3) його підлеглі (якщо є) при необхідності; 4) його клієнти (як внутрішні, так і зовнішні).

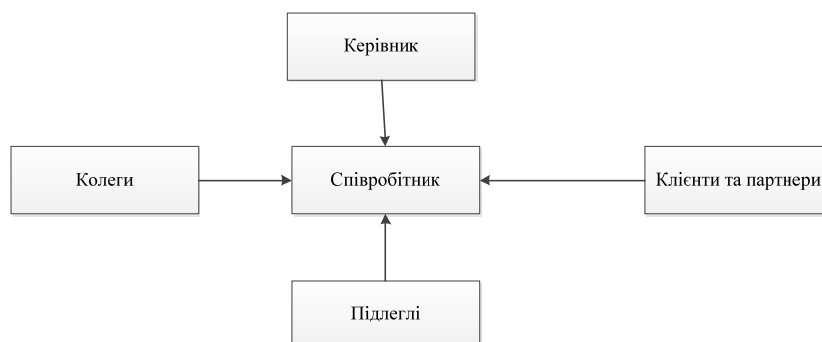


Рисунок 1 - Схема оцінки по методу «360 градусів»

Розробка опитувача (переліку питань) 360 градусів. Стандартний опитувач складається з декількох блоків, що відображає найбільш важливі аспекти роботи співробітника, які можуть бути оцінені за допомогою методу 360 градусів (наприклад, «побудова відносин», «управління людьми», «робота з інформацією»). Кожний аспект розкривається за допомогою окремої групи питань (5-7 питань).

Проведення підготовчої роботи з персоналом. Підготовча роз'яснювальна робота проводиться з усіма співробітниками компанії, що буде брати участь у процедурі оцінки 360 градусів. У результаті цієї роботи співробітники одержують уявлення про цілі й етапи оцінки 360 градусів, а також про те, яку конкретну користь може отримати в результаті кожного з них і компанія в цілому.

Етап 2. Проведення оцінки 360 градусів. Організація анонімного опитування учасників процедури. Опитування учасників оцінки 360 градусів проводиться або в електронній формі, або на паперових носіях. Учасники оцінки одержують на руки екземпляр опитувача (або посилання й пароль доступу на сервер, де розміщена електронна версія) і за відведений час повинні його заповнити.

Етап 3. Аналіз і інтерпретація отриманих даних. Обробка анкет 360 градусів. Отримані в ході оцінки відповіді учасників аналізуються експертами, після чого формується підсумковий звіт, у якому відображаються комплексні результати по кожній компетенції оцінюваного співробітника.

Підготовка підсумкових звітів по кожному оцінюваному співробітнику. Звіт включається в себе кілька стандартних елементів: аналіз відповідей респондентів по кожному питанню, об'єднаних в окремі блоки; порівняння між собою отриманих результатів, виділення найбільш сильних і слабких сторін оцінюваного співробітника; порівняння оцінок, наданих різними групами респондентів, і аналіз розбіжності оцінок інших людей із власною самооцінкою співробітника.

Етап 4. Надання зворотного зв'язку оціненим співробітникам.

Проведення зустрічей співробітників з експертами з метою обговорення результатів оцінки. Зворотний зв'язок проходить у формі індивідуальних парних зустрічей співробітників що оцінувалися з експертами.

За підсумками оцінки «360 градусів» визначаються сильні сторони й області розвитку співробітника. Як правило, метод не застосовують у якості підстави для перегляду заробітної плати й нарахування премій, а також для прийняття кадрових рішень при просуванні по службі.

Отже, при використанні сучасними компаніями технології оцінки «360 градусів» отримуються наступні переваги:

- об'єктивна всебічна оцінка;
- можливість довідатися думку клієнтів, у тому числі зовнішніх: зміцнення корпоративної ідентичності, тому що для оцінки вибираються компетенції, значимі для компанії й відповідні її корпоративній культурі.

В умовах конкуренції на ринку України персонал підприємства з головною його конкурентною перевагою, завдяки якому можливо постійно розвиватися підприємству. Отже, використання сучасних та ефективних методів оцінки персоналу може стати запорукою сталого розвитку всієї компанії.

ДИКАНЬ О.В., канд. екон. наук, доцент. м. Харків, Український державний університет залізничного транспорту, кафедра «Менеджмент і адміністрування»

РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Одним з основних ресурсів підприємства, що обумовлює його ринкову стійкість та ефективність функціонування, є персонал підприємства. У свою чергу рівень розвитку персоналу визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги підприємств в ринкових умовах господарювання. У зв'язку з цим особливу актуальність для підприємства набуває управління персоналом, яке організоване так, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити ефективно і своєчасне задоволення виробничого процесу в цьому виді ресурсів відповідної кількості та якості.

Планове впровадження ринкових механізмів господарювання вимагає від персоналу зростання ініціативи і певної частки ринкового ризику в здійсненні своєї діяльності. В умовах, що склалися, виникає необхідність перегляду вимог до персоналу, який обслуговує залізничний транспорт. Нові вимоги спричиняють необхідність перегляду систем і методів управління персоналом.

Правильний підбір кадрів є важливим принципом управління. Ефективність роботи залізничного транспорту у вирішальній мірі залежить від того, хто стоїть на чолі колективу, як організована праця його робітників. Принцип підбору і розставлення кадрів вимагає, щоб люди, які висуваються на керівну роботу, були професіоналами своєї справи, хорошими фахівцями, організаторами.

Проблема підвищення ефективності розвитку і функціонування транспорту - одна з кардинальних в економіці країни. В цьому зв'язку проблема підготовки спеціалістів потребує переходу до індивідуальних форм навчання, тісного взаємозв'язку залізниць з вузами галузі в підготовці та перепідготовці спеціалістів, що відповідатимуть сучасному рівню управління. Є необхідність розвитку управлінських кадрів, оснований на програмах управління кар'єрою керівника. Нагальна потреба існує в скоординованій системі оплати праці та винагороди, розробці та впровадженні нової системи нормування праці на основі прогресивних технологій. Необхідно використовувати надійну оціночну систему, що враховує професійні знання, стаж та опит, умови та якість праці, розумові та фізичні можливості, вклад працівника в колективний результат діяльності організації.

Структурна реформа залізничного транспорту та її реалізація безпосередньо