

ПОЛИТИКА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ

Сорокина Оксана Геннадьевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента,

e-mail: sorokinaoksana@mail.ru,

Московский университет им. С.Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону

В статье рассматривается компетентностный подход в отраслевой компании. При компетентностном подходе формируются нормы и требования, предъявляемые к работникам, он определяет цели образовательного процесса и даёт оценку образовательных результатов, а уже накопленный опыт, знания, умения и навыки работников являются человеческим капиталом, которым необходимо грамотно и по достоинству управлять. Внедрение системы оценки по компетенциям представляется как сложный и длительный процесс, сопровождаемый изменением корпоративной культуры и мышления руководителей и менеджеров. Однако формирование и применение модели компетенций позволит отраслевой компании наиболее эффективно использовать кадровый потенциал. Описаны компетенции, которые представлены в эталонном профиле по уровням и на основании компетенций и составленного эталонного профиля разработана эталонная компетентностная карта для должности кассира билетных касс, что способно обеспечить компании устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Ключевые слова: компетенция, профиль, компания, компетентностная карта, качества

POLICY OF FORMING AND DEVELOPING THE COMPETENCIES OF RAILWAY COMPANY PERSONNEL

Sorokina O.G.,

candidate of economic sciences, associate professor of economics and management department,

e-mail: sorokinaoksana@mail.ru,

Moscow Witte University, a branch in the city of Rostov-on-Don

The article deals with the competence approach in an industry company. With the competence approach, the norms and requirements for employees are formed, it determines the goals of the educational process and evaluates the educational results, and the already accumulated experience, knowledge, skills and abilities of employees are human capital that must be managed competently and with dignity. The implementation of the competence assessment system is presented as a complex and lengthy process, accompanied by a change in the corporate culture and thinking of managers and managers. However, the formation and application of the competence model will allow the industry company to use the human resources potential most effectively. The competencies that are presented in the reference profile by level are described, and based on the competencies and the compiled reference profile, a reference competence card was developed for the position of ticket office cashier, which can provide the company with a stable competitive advantage in the market.

Keywords: competence, profile, company, competence map, quality

DOI 10.21777/2587-554X-2021-1-94-100

Введение

В условиях формирования инновационной экономики усиливается роль человеческого фактора, в том числе готовность персонала предприятий к инновационной деятельности. Формирование и развитие компетенций сотрудников является одним из главных факторов повышения конкурентоспо-

способности. Высококвалифицированные трудовые ресурсы потенциально содержат большие инновационные возможности. Реализация современной стратегии кадровой политики в отрасли предполагает соответствующее стабильное финансовое обеспечение, выделение необходимых капиталовложений в развитие человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте.

Повышение уровня корпоративного управления на основе развития системы профессиональных компетенций специалистов редко стоит среди первых приоритетов у российских компаний и их акционеров [1]. В принципы корпоративного управления практически не включаются системы управления знаниями, что определяет невысокий процент успешных организационных изменений, проводимых отечественными компаниями.

Весомой причиной недостаточно высокого качества профессиональных компетенций персонала компаний выступает тот факт, что бизнес-лидеры должны быть не только сами мотивированными на формирование конкурентной модели развития, но и подавать пример производственному коллективу [7]. Необходимо совершенствование подходов к формированию и развитию профессиональных компетенций на основе создания эффективных корпоративных систем «управления знаниями».

Понятие и элементы компетенции

Современные источники по-разному определяют понятие «компетенция». С усилением значимости фактора труда значение и содержание термина менялось. Наиболее широко термин «компетенция» стал использоваться с XX века [4]. Это связано с ростом необходимости в большем числе исполнителей, обладавших определенным набором знаний, умений и навыков для выполнения конкретного вида деятельности. Помимо этого, возрастала потребность привести в соответствие круг полномочий должностного лица с реализацией его знаний, умений и навыков для выполнения своих полномочий [3]. Структурно компетенцию можно представить в виде следующих элементов, которые изображены на рисунке 1.

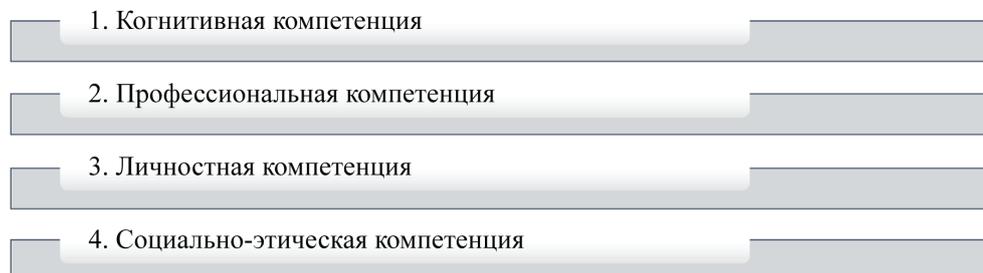


Рисунок 1 – Структура понятия «компетенция»

Компетенции используются при оценке работников компании. В этом случае совокупность компетенций можно представить в виде модели компетенций, описывающих качества, необходимые работнику для выполнения производственного задания.

Необходимо соединить привычный подход к оценке работников и современные методы, создав модель профессиональных, деловых и личностных компетенций с учетом квалификации и стандартов для сферы образования и труда [2].

Компетентностный подход в ОАО «РЖД»

ОАО «РЖД» является крупнейшей по численности работников в РФ компанией, в которой кадры считаются главным активом и ценностным ресурсом, а главным приоритетом являются привлечение, закрепление, непрерывное развитие и обучение, социальное обеспечение квалифицированных кадров. Важным направлением в работе управления персоналом холдинга является обеспечение профессиональными кадрами. Порядок приема, увольнения и перевода соответствует, в первую очередь, требова-

ниям трудового законодательства РФ, а также внутренним нормативным актам ОАО «РЖД» [6]. ОАО «РЖД» проводит большую работу по привлечению молодых работников, имеющих профессиональные навыки и компетенции, отвечающие требованиям стратегий холдинга.

ОАО «РЖД» в последние годы особое внимание уделяет качеству сервисного обслуживания пассажиров, поэтому перед компанией стоит задача более тщательного отбора кандидатов на должности, связанные с прямым общением и контактом с пассажирами. Сервис – это оказание услуг, удовлетворение бытовых потребностей клиента. Когда речь идет о сервисе, становится понятно, что только лишь профессиональных качеств сотрудника для успешного выполнения работы недостаточно. Сотрудник должен обладать определенным набором деловых и личных качеств. К сожалению, все разработанные должностные инструкции и компетентностные карты вскользь затрагивают личные качества сотрудника, да и оценить такие качества достаточно сложно [5]. Поэтому перед компанией стоит задача разработки оценочных инструментов для сотрудников, оказывающих сервисные услуги пассажирам, которые бы содержали перечень не только профессиональных, но и деловых и личных качеств работника. Для более эффективной и качественной работы персонала модель компетенций должна соответствовать требованиям и стандартам, принятым в ОАО «РЖД» в области обеспечения качества модели профессиональных компетенций.

Так как в компании реализуется компетентностный подход, предлагаем разработать дополнительные универсальные компетенции, которые бы содержали описание личных и деловых качеств работника.

Создание эталонного профиля для должности «кассир билетных касс»

В ходе подготовки исследования был проведен опрос руководителей. Это было сделано с целью выяснить, какими компетенциями обладает персонал, прежде чем делать выводы о кадровых перестановках. Была разработана экспресс-методика. С ее помощью были сформированы профили компетенций, на основании которых удобно будет принимать управленческие решения.

Такая оценка дала возможность получить результаты, сопоставимые с результатами ассесмент-центра, но не потребовала много времени и больших средств. Менеджер по управлению персоналом привлекла к сотрудничеству руководителей подразделений как носителей обязательных требований к работникам. По результатам оценки была получена достоверная информация, какие сотрудники нужны компании, а каких брать на работу нельзя. После того, как были собраны пожелания руководителей подразделений, были определены задачи, которые надо решить. Основной целью мероприятия является оценка, каких компетенций не хватает сотрудникам на определенных должностях, связанных с сервисным обслуживанием пассажиров, а также корректировка требований к будущим кандидатам на вакансии.

Определив, какими компетенциями обладают сотрудники, руководители поймут, что штат укомплектован именно теми, кто, на их взгляд, нужен компании. Сразу нивелируются претензии линейных менеджеров: «Почему берете не тех кандидатов?», «Почему люди работают без энтузиазма?».

Этап 1. Выбор значимых компетенций и создание эталонного профиля для должности.

Были использованы базовые профили компетенций по должности «кассир билетных касс». Совместно с руководителями подразделений были выбраны те компетенции, которые являются наиболее значимыми на позиции, которую занимает оцениваемый сотрудник. Процесс определения важности компетенций был сделан с использованием метода попарных сравнений. В таблице 1 представлено попарное сравнение компетенций для должности «кассир билетных касс».

Таблица 1 – Оценочный лист компетенций для должности «кассир билетных касс»

Компетенция	Оценка		Компетенция
	1	или 1	
Профессиональные умения и навыки	1		Планирование
Профессиональные умения и навыки		1	Работа с информацией
Профессиональные умения и навыки	1		Ответственность в принятии решений
Профессиональные умения и навыки	1		Настойчивость в достижении результата
Профессиональные умения и навыки	1		Гибкость и адаптивность
Профессиональные умения и навыки	1		Эмоциональная устойчивость

Профессиональные умения и навыки	1		Коммуникабельность
Планирование		1	Работа с информацией
Планирование	1		Ответственность в принятии решений
Планирование	1		Настойчивость в достижении результата
Планирование		1	Гибкость и адаптивность
Планирование		1	Эмоциональная устойчивость
Планирование		1	Коммуникабельность
Работа с информацией	1		Ответственность в принятии решений
Работа с информацией	1		Настойчивость в достижении результата
Работа с информацией	1		Гибкость и адаптивность
Работа с информацией		1	Эмоциональная устойчивость
Работа с информацией		1	Коммуникабельность
Ответственность в принятии решений	1		Настойчивость в достижении результата
Ответственность в принятии решений	1		Гибкость и адаптивность
Ответственность в принятии решений		1	Эмоциональная устойчивость
Ответственность в принятии решений	1		Коммуникабельность
Настойчивость в достижении результата	1		Гибкость и адаптивность
Настойчивость в достижении результата		1	Эмоциональная устойчивость
Настойчивость в достижении результата		1	Коммуникабельность
Гибкость и адаптивность		1	Эмоциональная устойчивость
Гибкость и адаптивность		1	Коммуникабельность
Эмоциональная устойчивость		1	Коммуникабельность

Источник: составлено автором.

На основании таблицы 1 составим эталонный профиль компетенций для должности «кассир билетных касс», представим его в виде рисунка 2.

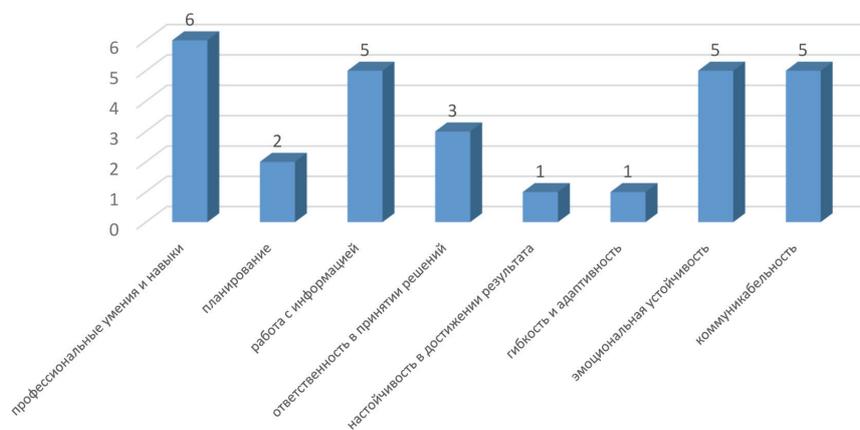


Рисунок 2 – Эталонный профиль компетенций для должности «кассир билетных касс» (составлено автором)

Как видно из эталонного профиля, наряду с профессиональными умениями и навыками, большую значимость имеют компетенции «работа с информацией», «эмоциональная устойчивость» и «коммуникабельность». Если первые две компетенции напрямую связаны с профессиональной деятельностью кассира, то две последние отражаются на качестве сервисного обслуживания пассажиров и на конечном финансовом результате работы вокзала.

Этап 2. Необходимо описать компетенции, которые представлены в эталонном профиле по уровням и сопоставить его со значимостью для каждой должности.

В таблице 2 представим описание компетенций, выбранных для эталонного профиля по уровням.

Таблица 2 – Описание компетенций по уровням

Компетенция	Уровень		
	Удовлетворительный уровень оценки 1 балл	Достаточный уровень оценки 2 балла	Высокий уровень оценки 3 балла
Профессиональные качества			
Профессиональные умения и навыки	Развиты удовлетворительно, обеспечивают выполнение профессиональных задач на достаточном уровне под контролем и при посторонней помощи	Умения и навыки позволяют обеспечивать выполнение заданий без посторонней помощи в установленные сроки. Владеет в достаточной мере компьютерной техникой, информационными технологиями, электронной связью. При оформлении документов ошибки допускает редко	Умения и навыки высокоразвиты, обеспечивают большую производительность труда. В совершенстве владеет компьютерной техникой, информационными технологиями, активно пользуется электронной связью. Мыслит логически. Правильно оформляет документы. Постоянно самосовершенствуется
Планирование	Способен концентрироваться на важных задачах, план-график работ составляет руководитель	Способен концентрироваться на важных задачах, умеет соотносить выполнение поставленных задач во времени	Умеет определять цели и задачи, умеет расставлять приоритеты в делах, составляет планы-графики работ и успешно их выполняет, составляет отчеты о выполненных работах
Работа с информацией	Точно определяет тип и форму необходимой информации	Умеет анализировать имеющуюся информацию, работает с большим объемом данных	Использует различные формы, способы сбора информации, необходимые для принятия эффективных решений
Деловые качества			
Ответственность в принятии решений	Способен к принятию самостоятельных решений, однако они не всегда бывают обоснованными; в критических ситуациях допускает нерешительность	В принятии решений, как правило, самостоятелен. Способен анализировать и прогнозировать события, в критических ситуациях способен к решительным действиям	Высоко развита способность к обоснованному принятию самостоятельных решений. Способен к анализу и прогнозу рабочих ситуаций, в критических ситуациях способен к продуманным и решительным действиям
Настойчивость в достижении результата	Стремится к достижению результата по возможности	Готов достигать результата при подобранной руководителем тактики действий	Всегда стремится к высокому результату в работе
Гибкость и адаптивность	К адаптации в новых условиях требуется продолжительное время. В сложных, нестандартных ситуациях может допускать потерю контроля за своим поведением	Способен к адаптации в новых условиях, умеет управлять собой в сложных ситуациях	Быстро адаптируется к новым условиям, в экстремальных ситуациях умеет управлять собой
Личностные качества			
Эмоциональная устойчивость	Психологическая устойчивость невысокая. Свои действия и результаты деятельности оценивает не всегда адекватно. Способности к самокритике ограничены	Психологически устойчив. Способен к адекватной самооценке. Самокритичен. Умеет сдерживать эмоции, однако в некоторых ситуациях может высказать свое недовольство	Психологическая и эмоциональная устойчивость высокая. Высоко развиты способности оценивать свои действия и результаты деятельности. В разумной степени самокритичен. Всегда сдержан и доброжелателен с коллегами и пассажирами
Коммуникабельность	Способен правильно и доходчиво выражать мысли, но не всегда умеет их аргументировать. Ведет себя в манере, соответствующей ситуации. Положительно относится к организации, ее структуре и ее службам	Мысли выражает доходчиво, речь правильная, умеет отстаивать свое мнение и убеждать людей. Навыки оратора развиты. Приспособливает форму представления информации к потребностям клиентов	Мысли излагает четко, речь логичная, доходчивая, продуманная и содержательная. Способен грамотно и убедительно высказывать и отстаивать свое мнение. Обладает ораторскими навыками. Приспособливает личный стиль к развитию отношений с клиентами

Источник: составлено автором.

Этап 3. На основании описанных компетенций и составленного эталонного профиля для должности разработаем эталонную компетентностную карту для анализируемой должности. В таблице 3 представлена эталонная компетентностная карта для должности «кассир билетных касс».

Таблица 3 – Эталонная компетентностная карта для должности «кассир билетных касс»

Компетенция	Значимость	Уровень соответствия
Профессиональные умения и навыки	6	3 балла – высокий
Планирование	2	2 балла – достаточный
Работа с информацией	5	3 балла – высокий
Ответственность в принятии решений	3	2 балла – достаточный
Настойчивость в достижении результата	1	1 балл – удовлетворительный
Гибкость и адаптивность	1	1 балл – удовлетворительный
Эмоциональная устойчивость	5	3 балла – высокий
Коммуникабельность	5	3 балла – высокий

Источник: составлено автором.

Этап 4. На этом этапе необходимо провести экспресс-оценку по принципу 360 градусов. Этот этап состоит из самооценки, оценки руководителя структурного подразделения и оценки коллеги, выбранным случайным образом. Далее выводится средний балл и сопоставляется с баллом эталонной компетентностной карты, таким образом, получаем понимание того, насколько сотрудник подходит для работы в занимаемой должности и какие компетенции у него отсутствуют. Цель экспресс-оценки, прежде всего, оценить деловые и личностные качества, которые так необходимы для работы в должности, связанной с обслуживанием пассажиров. Конечно, в карте присутствуют и профессиональные компетенции, но, скорее всего, они и так будут соответствовать установленным значениям, так как профессиональные компетенции в ОАО «РЖД» проработаны хорошо и сотрудник принимается на должность, ориентируясь на них.

Представим схематично разработанную процедуру экспресс-оценки деловых, профессиональных и личных (ПДЛ) качеств работника на рисунке 3.

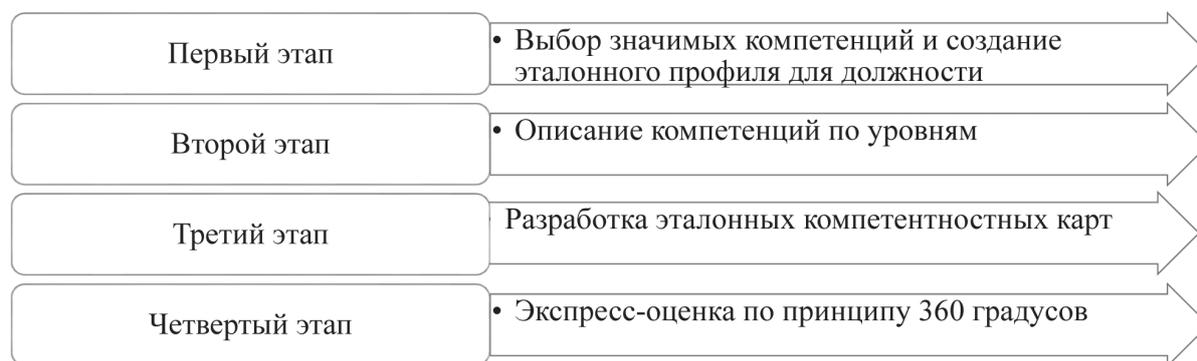


Рисунок 3 – Механизм экспресс-оценки деловых, профессиональных и личных (ПДЛ) качеств работника (составлено автором)

Заключение

Таким образом, сделан вывод о том, что на качество сервисного обслуживания пассажиров, в первую очередь, влияют личностные и деловые качества сотрудника, профессиональные качества позволяют безошибочно выполнять производственные задачи. Разработанная экспресс-оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работника позволит компании получить следующие результаты:

- снизить количество жалоб от руководителей подразделений на качество подбора персонала;
- увеличить скорость согласования претендентов управленцами на 30 %;
- снизить количество негативных отзывов пассажиров о работе вокзала на 40 % в течение шести месяцев после внедрения процедуры.

Внедрение системы оценки по компетенциям представляется как сложный и длительный процесс, сопровождаемый изменением корпоративной культуры и мышления руководителей и менедже-

ров. Однако формирование и применение модели компетенций позволит железнодорожному предприятию наиболее эффективно использовать кадровый потенциал. Модель компетенций работников транспортной компании должна отвечать следующим принципам:

- многоуровневость модели;
- гибкость и ориентированность на будущее;
- понятность и возможность ей следовать;
- повышение эффективности работы всей компании.

Когда речь идет о сервисе, становится понятно, что только лишь профессиональных качеств сотрудника для успешного выполнения работы недостаточно. Сотрудник должен обладать определенным набором деловых и личных качеств [8]. Перед компанией стоит задача разработки оценочных инструментов для сотрудников, оказывающих сервисные услуги пассажирам, которые бы содержали перечень не только профессиональных, но и деловых и личных качеств работника.

Таким образом, была разработана эталонная компетентностная карта для должности «кассир билетных касс» железнодорожной компании. Следствием формирования и развития компетентностного подхода ОАО «РЖД» является создание механизма экспресс-оценки деловых, профессиональных и личностных качеств работника, который формирует профессиональный потенциал сотрудников и направлен на повышение мотивации сотрудников к получению знаний с целью карьерного роста.

Список литературы

1. Воронина А.В. Современные методики и технологии подбора персонала // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2019. – № 8 (111). – С. 24–28.
2. Воронина А.В., Гончарова С.Н. Модель компетенций персонала в аспекте управления изменениями // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2019. – № 4 (107). – С. 36–39.
3. Киященко Т.А. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала сотрудников // Кант. – 2018. – № 4 (29). – С. 112–125.
4. Полякова И.А., Охотников А.В., Фролов А.В. Инновационные методы и инструментарий оценки трудовых ресурсов // Экономика сельского хозяйства России. – № 5. – 2020. – С. 34–36.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М.: Когито-Центр, 2002. – 370 с.
6. Сорокина О.Г. Формирование профессиональных компетенций специалистов крупных отраслевых корпораций на основе концепции управления знаниями (на примере ОАО «Российские железные дороги») // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9, № 1-3. – С. 42–46.
7. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: монография. – М.: ГИППО, 2005. – 220 с.
8. Темницкий А.Л. Пути становления эффективного работника-партнера // Журнал институциональных исследований. – 2011. – № 1. – С. 29.

References

1. Voronina A.V. Sovremennye metodiki i tekhnologii podbora personala // Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. – 2019. – № 8 (111). – S. 24–28.
2. Voronina A.V., Goncharova S.N. Model' kompetencij personala v aspekte upravleniya izmeneniyami // Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. – 2019. – № 4 (107). – S. 36–39.
3. Kiyashchenko T.A. Metody ocenki i izmereniya intellektual'nogo kapitala sotrudnikov // Kant. – 2018. – № 4 (29). – С. 112–125.
4. Polyakova I.A., Ohotnikov A.V., Frolov A.V. Innovacionnyye metody i instrumentarij ocenki trudovyh resursov // Ekonomika sel'skogo hozyajstva Rossii. – № 5. – 2020. – S. 34–36.
5. Raven Dzh. Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyyavlenie, razvitie i realizaciya. – М.: Kogito-Centr, 2002. – 370 s.

6. *Sorokina O.G.* Formirovanie professional'nyh kompetencij specialistov krupnyh otraslevykh korporacij na osnove koncepcii upravleniya znaniyami (na primere OAO «Rossijskie zheleznye dorogi») // *Terra Economicus*. – 2011. – Т. 9, № 1-3. – С. 42–46.
7. *Spenser L., Spenser S.* Kompetencii na rabote. Modeli maksimal'noj effektivnosti raboty: monografiya. – М.: GIPPO, 2005. – 220 с.
8. *Temnickij A.L.* Puti stanovleniya effektivnogo rabotnika-partnera // *Zhurnal institucional'nyh issledovanij*. – 2011. – № 1. – С. 29.