

*Рачек С.В.,
профессор, доктор экономических наук
Кафедры «Экономика транспорта»
Государственный Университет путей сообщения
Россия, г. Екатеринбург*

*Курмачева Е.С.,
Магистрант
1 курс, факультет «Экономика и управление»
Государственный Университет путей сообщения
Россия, г. Екатеринбург*

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Аннотация: В статье рассмотрены факторы управления развитием компетенцией ОАО «РЖД» в области производительности труда, чем выше компетентность сотрудников, тем выше возможности для качественного экономического роста компании.

Ключевые слова: Компетентность, управление человеческими ресурсами, производительность труда, конкурентоспособность.

*E. Kurmaeva
Ural state University of railway engineering,
Yekaterinburg, Russian Federation*

**MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE
ORGANIZATION'S COMPETENCIES IN THE FIELD OF LABOR
PRODUCTIVITY**

***Annotation:** The article deals with the factors of managing the development of the competence of JSC "Russian Railways" in the field of labor productivity, the higher the competence of employees, the higher the opportunities for qualitative economic growth of the company.*

***Keywords:** Competence, human resource management, productivity, competitiveness.*

Уровень образованности населения в России остается достаточно высоким: страна занимает первое место в мире по количеству людей с высшим образованием (54%) в возрасте от 25 до 64 лет, однако по уровню развития экономики в настоящее время переместилась в группу аутсайдеров. Данный факт свидетельствует о том, что драйвером экономического роста выступает не столько число специалистов с высшим образованием, сколько качество человеческого капитала населения.

Различные изменения во внешней и внутренней среде ОАО «РЖД» все чаще приводят к тому, что компания сталкивается с целым рядом изменений в области наилучшего использования информационных технологий, внедрения тотального управления качеством, реорганизации рабочих процессов или, в крайних случаях, радикальных изменений во всей компании в целом. Для надлежащего осуществления такого рода организационных изменений уже недостаточно просто копировать успехи зарубежных транспортных компаний. Компания должна уделять больше внимания своим собственным «ключевым компетенциям». Эти ключевые компетенции специфичны для транспортной отрасли и при условии их эффективного использования обеспечивают непрерывное лидерство над конкурентами.

Многие зарубежные транспортные компании, как коммерческие, так и частные, в настоящее время находятся в процессе радикального пересмотра своей модели управления, для лучшей адаптации к внутренней среде и, в частности, к своим клиентам. Каждой организации все чаще приходится увеличивать производительность труда. Это приводит к более высокому уровню

прибыли, при этом увеличение производительности труда предъявляет много требований к инновациям, творчеству и улучшению качества обслуживания клиентов.

Борьба с конкурентами больше не может вестись на основе реактивной конкурентной политики. Она должна проводиться на основе активной политики, основанной на внутренних сильных сторонах самой компании. Успех в бизнесе все больше основывается на совершенствовании и укреплении «основного направления деятельности». Речь идет не о том, чтобы всегда быть на шаг впереди конкурентов, а о том, чтобы постоянно опережать конкурентов, мобилизуя индивидуальные сильные стороны, знания и опыт. Иначе говоря, это означает апеллирование и использование потенциала в организации в качестве фактора успеха для выживания компании [2].

Основная компетенция ОАО «РЖД» – это уникальное сочетание бизнес-специализации и человеческих навыков, которые выражают типичный характер транспортной отрасли. Ключевые компетенции являются характерными областями экспертизы компании и состоят из синергии «ресурсов», таких как мотивация, усилия сотрудников, технологическая и профессиональная экспертиза, а также идеи о сотрудничестве и управлении.

Систематическая и структурная работа с ключевыми компетенциями дает компании значительную стратегическую власть. Ключевые компетенции ОАО «РЖД» являются результатом совместного процесса обучения в организации и формируют продукты, в которых находят свое выражение внутренние и внешние бизнес-стратегии, производственная логистика и индивидуальные компетенции (Рис. 1).



Рисунок 1 – Основные компетенции организаций и влияние их на производительность труда

Содержание и форма основных компетенций создаются через связи между целями, стратегией, структурой и культурой компании, а также ее концепциями управления, компетенцией сотрудников и степенью, в которой сотрудники оцениваются руководством. Навыки и мотивация сотрудников являются важным стратегическим подспорьем в реализации целей компании. Чтобы извлечь максимальную выгоду из ключевых компетенций организации, крайне важно не только признать опыт и навыки сотрудников, но и обратить внимание на лежащие в основе мотивы и качества сотрудников. Эти основополагающие мотивы также известны как «индивидуальные компетенции», в отличие от компетенций компании. Индивидуальные компетенции связаны с фундаментальными характеристиками личности, которые присущи действиям человека по отношению ко всем видам задач и ситуаций.

Большой акцент на развитие индивидуальных компетенций означает большой спрос на усилия, гибкость и мотивацию сотрудников. Однако это часто противоречит традиционным принципам компании, которые основаны на иерархической системе фиксированных заданий с соответствующими должностными инструкциями, областями ответственности и обязанностями. Компетенция и ответственность выражаются только в отношении ограниченного числа видов деятельности во времени и месте, в описании должностных обязанностей. Опасность этого заключается в том, что компания слишком мало использует возможности своих сотрудников и не представляет сотрудникам больших возможностей для развития навыков, необходимых для успешного выполнения работы из-за большого объема работы.

Подготовка кадров должна стать важнейшей частью организационной структуры ОАО «РЖД» и ключевым аспектом компетенции компании. Для производительности сотрудников, инновационности и конкурентоспособности наиболее важным компонентом являются знания и навыки сотрудников. Те организации, которые инвестируют в обучение сотрудников знают о важности обучения. Быстрое технологическое развитие и организационные изменения помогли работодателям понять, что успех требует повышения квалификации, способностей сотрудников и требует непрерывных инвестиций в обучение.

Производительность труда сотрудников часто напрямую связана с эффективностью работы компании. Система вознаграждения может играть решающую роль во влиянии на производительность сотрудников. Многие сотрудники будут мотивированы к максимальному увеличению своей заработной платы, а практика повышения производительности труда может сыграть важную роль в оказании помощи сотрудникам в достижении более высоких уровней оплаты труда. Однако, индивидуальная конкуренция за вознаграждение и высокий уровень стресса могут стимулировать «хулиганское» поведение среди сотрудников. В конечном счете, такие условия могут привести к созданию системы, в которой сотрудники, которые запугивают, будут

реализовывать более высокий уровень производительности, чем те, кто подвергается запугиванию.

В качестве инновационного подхода, выдвигается предположение, что высокий уровень развития общих компетенций дает более выраженное приращение производительности труда по сравнению со специальными профессиональными компетенциями работника. Поскольку к общим компетенциям относится, в том числе, способность к самоуправлению деятельностью и общением (планирование, самоорганизация, самооценка), а также готовность к поиску и переработке информации, уровень их развития влияет также на освоение и реализацию специфических профессиональных навыков работника. Таким образом, суммарный вклад общих компетенций в приращение производительности труда еще более значителен.

Специфика инновационной модели заключается в том, что взаимосвязь развития общих компетенций и производительности труда выявлена не на индивидуальном уровне (умений, знаний, навыков работника, его способности к труду), а на уровне рабочей силы предприятия (совокупной рабочей силы).

Одним из форматов освоения общих компетенций, который фиксируется данными статистических наблюдений, является повышение квалификации работников как целенаправленное освоение универсальных способов деятельности. Исследования показывают, что обучение на предприятии в большей степени направлено на развитие специальных компетенций, в то время как обучение вне предприятия чаще обеспечивает восполнение дефицита универсальных компетенций, общих для различных рабочих мест.

Приращение общих компетенций фиксируется по факту и интенсивности повышения квалификации персонала вне предприятия. В отличие от личных мотивов повышения квалификации работника, основное внимание сосредоточено на потребностях модернизации квалификации персонала, которые обусловлены развитием транспортной отрасли, но не могут быть удовлетворены в рамках компании. Таким образом, рассматривается формальное обучение работников, которое финансируется работодателем. При этом

предполагается, что компания оплачивает подготовку персонала с целью увеличения производительности труда.

Далее данные о повышении квалификации работников фиксируются в специальной форме. Статистические данные позволяют сопоставить объем произведенной продукции (то есть объем перевозок) и численности персонала предприятия и тем самым оценить среднюю производительность труда работников. Данный показатель характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельного работника, так и коллектива предприятия в целом.

В классическом понимании производительность труда измеряется количеством продукции, произведенной работником за единицу времени, или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции. В отличие от теоретической основы, в предложенном инновационном подходе предлагается осуществлять измерение производительности труда «напрямую», то есть через объем тонно-км-брутто в расчете на одного работника. Достоинством исчисления выработки по стоимостному методу является возможность сравнивать производительность труда структурных подразделений и филиалов ОАО «РЖД».

Предлагаемый подход имеет ряд тенденций и взаимосвязей. Крупные дирекции (Дирекция инфраструктуры, дирекция тяги) и дочерние зависимые общества чаще проявляют активность в финансировании квалификационного роста работников. Исходя из общего объема затрат крупные дирекции и ДЗО тратят примерно 1,2% на обучение с целью ликвидации квалификационных дефицитов работников, остальные дирекции либо актуализируют имеющийся потенциал персонала, либо перекалдывают освоение новых компетенций на плечи (ответственность) своих сотрудников. Доля затрат на обучение и подготовку персонала крайне низка – около 111 млн. рублей, что составляет 0,2 % от общих затрат ОАО «РЖД» на внедрение инноваций.

По результатам дисперсионного анализа данных выявлено, что средние значения производительности труда работников, рассчитанной как объем

произведенной продукции одним занятым на предприятии, для дирекций, имевших и не имевших затраты на обучение персонала, различаются статистически значимо. Обнаруженная зависимость показывает, что дирекции, проводившие повышение квалификации работников, демонстрируют более высокие показатели производительности труда. Таким образом, затраты дирекций на дополнительное обучение работников дают отдачу на производительность труда.

существует множество методов оценки эффективности труда и системы оплаты труда персонала. В транспортной отрасли базируются в основном на анализе среднемесячной заработной платы, темпах ее роста и производительности труда. С 2014 по 2017 гг. согласно данным таблицы 1 темп роста производительности труда компании ОАО «РЖД» увеличился с 4,8 % до 9,2 % за счет увеличения заработной платы в среднем на 3,9 %.

Инновационный подход показывает, что инвестиции работодателей в человеческий капитал являются выгодным вложением, способствуя росту производительности труда. Как было показано на примере, эффект приращения общих компетенций в результате обучения персонала прослеживаются на уровне работника и проявляются в росте производительности его труда. Таким образом, следует рассматривать общие компетенции рабочего и специалиста в качестве важнейшей составляющей его профессиональной квалификации.

Поскольку в ОАО «РЖД» существуют различные показатели работы, то и требуются различные методы оценки показателей компетенции персонала. Для разработки ключевых показателей компетенции персонала необходимо изучить следующие элементы:

- перечень приоритетных показателей деятельности и персонала;
- ключевые показатели деятельности персонала и их нормативные значения;
- методология установления приоритетов и указания относительной важности коллективных и индивидуальных результатов.

После этого необходимо разработать методику достижения максимального уровня компетенций и определения результатов деятельности сотрудников, обеспечивающих достижение показателей деятельности отдельной дирекции. Определение результатов, обеспечивающих достижение увеличения производительности труда, должно дать ответ на вопрос: какие продуктивные результаты, созданные командой или сотрудником, могут помочь компании достичь поставленной цели.

Список литературы

1. Куприяновский В.П. и др. Цифровая железная дорога-прогнозы, инновации, проекты //International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 4. №. 9. С.34-43.

2. Дудаев Г.С-Х. Формирование управленческой компетентности будущих специалистов государственного управления: диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Грозный, 2015. 228 с.

3. Куравина И.Ю. Содержательно-смысловая интерпретация сущности понятия управленческой компетентности // Молодой ученый. 2018. №6. С. 91-95.

4. Храмцова, Н.А. Инновационное развитие транспортной отрасли Российской Федерации / Н.А. Храмцова, К.К. Еремин // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 6-й Международной научно-практической конференции. 2017. С. 330–332.