

УДК 331.108.2:656.2

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Кандидат економічних наук, доцент Токмакова І.В.**

Український державний університет залізничного транспорту

Україна, м Харків

*Забезпечення стійкого розвитку підприємств залізничного транспорту потребує удосконалення управління персоналом на основі компетентісного підходу. У зв'язку з цим досліджено сутність поняття «компетенції персоналу», розкрито зміст управління розвитком компетенцій персоналу та визначено ключову роль внутрішньофірмового навчання в формуванні компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. Вивчено особливості колективних форм навчання та зроблено висновок, що їх застосування дозволяє отримати синергетичні ефекти. Визначено в якості перспективних методів розвитку компетенцій персоналу такі їх види як наставництво та формування раціоналізаторських команд. Розроблено прогресивні шкали для оплати наставництва та раціоналізаторства з урахуванням рівнів компетентності працівників та їх залученості у зазначені процеси.*

*Ключові слова: компетенції, персонал, внутрішньофірмове навчання, наставництво, команди раціоналізаторів, підприємства залізничного транспорту.*

*Токмакова І.В. Управление развитием компетенций персонала предприятий железнодорожного транспорта / Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, Украина, г. Харьков.*

*Обеспечение устойчивого развитие предприятий железнодорожного транспорта обуславливает усовершенствование управления персоналом на*

основе компетентностного подхода. В связи с этим исследована сущность понятия «компетенции персонала», раскрыто содержание управления развитием компетенций персонала и определено ключевую роль внутрифирменного обучения в формировании компетенций работников предприятий железнодорожного транспорта. Выявлены особенности коллективных форм обучения и сделан вывод, что их применение позволяет получить синергетический эффект. В качестве перспективных методов развития компетенций персонала раскрыты такие их виды как наставничество и формирование рационализаторских команд. Разработаны прогрессивные шкалы для оплаты наставничества и рационализаторства с учетом уровней компетентности работников и их вовлеченности в отмеченные выше процессы.

Ключевые слова: компетенции, персонал, внутрифирменное обучение, наставничество, команды рационализаторов, предприятия железнодорожного транспорта.

*Tokmakova I. V. managing the development of competences of the personnel of the enterprises of railway transport Ukrainian state University of railway transport, Ukraine, Kharkov.*

*The sustainable development of enterprises of railway transport leads to the improvement of personnel management on the basis of competence approach. In this regard, the essence of the concept "competence of staff", the content management competency development of staff and identified the key role of in-house training in the formation of competencies of employees of enterprises of railway transport. Peculiarities of collective forms of learning and concluded that their use allows to obtain a synergistic effect. As promising methods of competence development of personnel disclosed to such types as mentoring and the formation of innovation teams. Developed a progressive scale for payment of mentoring and innovation appropriate to the level of competence of employees and their involvement in the above-noted processes.*

*Keywords: competence, personnel, in-house training, mentoring, team innovators, enterprises of railway transport.*

**Вступ.** Однією з найважливіших задач вітчизняного залізничного транспорту є забезпечення його безперебійної і безпечної роботи. Ключова умова вирішення цієї задачі криється в ефективній організації процесів кадрового менеджменту. Основний принцип роботи в цьому напрямку - розвиток кадрового потенціалу на випередження. В даній системі всі інструменти управління персоналом: залучення, мотивація, розвиток персоналу, формування кадрового резерву, соціальна політика - використовуються так, щоб забезпечити ефективну роботу підприємств галузі в майбутньому. Стратегічні задачі інноваційного розвитку залізничного транспорту значно підвищують вимоги до підготовки персоналу, рівня корпоративних і професійних компетенцій працівників.

Теоретико-методичні аспекти управління персоналом на основі компетентнісного підходу розкривають в своїй працях такі вчені як: М. Армстронг, Д.К. МакКлеландт, В.В. Компанієць, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, О.В. Вартанова, Є.П. Складар та інші [1-5].

Однак, недостатньо розкриті і потребують подальшого дослідження питання управління розвитком компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах.

Метою статті є дослідження змісту компетентнісного підходу в системі управління персоналом та розробка управлінських заходів із забезпечення розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту.

В сучасних умовах господарювання, для оцінки спроможності персоналу виконувати роботи тієї чи іншої складності, тобто реалізовувати на практиці наявні знання, уміння та навички, більшість науковців використовують термін „компетенції”, який зміст якого сучасні науковці [2, 4-6] найчастіше визначають як характеристики персоналу, необхідні для успішної діяльності: сукупність знань, навиків, здібностей, прикладених зусиль і стереотипів поведінки.

Управління компетенцією розглядають з позицій порівняння потреб підприємства (необхідного кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з обраною стратегією розвитку) з наявними ресурсами (працівниками з досягнутими рівнями компетенції) та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність.

Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління по цілям, визначення вимог виробництва і передбачає приведення персоналу організації у відповідність цим вимогам. Тобто компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Трудова поведінка, яка потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетентностей. Цей набір називається моделлю компетентностей.

Виділяють три основних типи компетенцій.

Корпоративні компетенції – це корпоративні вимоги до всіх працівників; потенціал працівника до кар'єрного зростання; особові установки і мотивація співробітника.

Менеджерські компетенції - готовність працівника виконувати менеджерські функції; менеджерські навички і уміння, необхідні для успішного керівництва.

Функціональні (професійні) компетенції представляють собою готовність працівника ефективно працювати в даній сфері діяльності; описують навички і уміння, які необхідні для ефективної роботи.

Набір корпоративних компетенцій універсальний для всіх працівників, але чим вище позиція працівника в професійно-посадовій ієрархії, тим більше у нього менеджерських компетенцій.

Модель компетенцій використовується як прикладний інструмент різних HR-функцій. У зв'язку з тим, що у кожного підприємства є свої особливості, деколи такі, що мають вирішальне значення для їх успіху і конкурентоспроможності на ринку, стандартні моделі компетенцій можуть

бути неефективні у використуванні. Компетенції працівників повинні бути узгоджені із стратегічними планами і адаптовані під існуючу корпоративну культуру.

Наявність моделі компетентностей як єдиної системи координат оцінювання дає можливість узгодити критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією підприємств, наймати та просувати тих працівників, чиї потенційні компетентності максимально відповідають його потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу.

Оцінка працівників за моделлю компетентностей допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє об'єктивно формувати систему загальної винагороди.

Важливе значення у формуванні компетенцій підприємств залізничного транспорту належить системі внутрішньофірмового навчання. Мета системи внутрішньофірмового навчання кадрів полягає у формуванні компетенцій працівників, необхідних для їх професійної діяльності відповідно до потреб і технологічних змін.

Внутрішньофірмове навчання поєднує підсистеми підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, що мають єдину цільову спрямованість, яка реалізовується в процесі виконання функцій (не тільки економічних, але і соціальної - адаптаційної, розвитку особи, виховної, профілактичної). Кожна система має дві складових – компонентний склад, систему зв'язку між цими компонентами, тобто структуру, а також функції, як результат активності взаємодіючих елементів. До задач системи внутрішньофірмового навчання можна віднести забезпечення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників і фахівців відповідно до потреб організації, гнучке реагування на технологічні зміни і інновації, придбання необхідних професійних компетенцій протягом всієї трудової

діяльності, створення умов для успішної самореалізації співробітників, що навчаються [7].

В сучасній системі внутрішньофірмового навчання на підприємствах залізничного транспорту особливого значення набувають командні форми розвитку компетенцій.

Під командним навчанням слід розуміти організацію освітнього процесу через відносно автономні самокеровані колективи (співтовариства), здатні оперативно, якісно вирішувати інтелектуально - професійні задачі [8].

Команди, традиційно розглядаються як групи з двох або більш індивідів, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії і трудові зусилля, легко адаптуються, завдяки матричному принципу внутрішнього устрою. При цьому механізм впливу в команді заснований не на статусі або положенні керівника, а на професіоналізмі і компетентності.

Концепція команди полягає в тому, що вона виходить за рамки традиційної формальної групи завдяки колективному синергетичному ефекту, який полягає в тому, що ціле – результат колективної діяльності більше, ніж проста сума доданків – сума результатів діяльності членів команди.

Не можна не відзначити значущість таких найважливіших напрямів командної форми розвитку компетенцій як наставництво і формування центрів компетенцій.

Особливої популярності набирає наставництво, яке може відбуватися у таких формах: корпоративне, що припускає передачу корпоративних цінностей, знайомство з традиціями, історією підприємства, з кращими передовиками виробництва; соціальне - направлено на вирішення соціальних і психологічних проблем молодих працівників; кваліфікаційне - орієнтовано на професійний супровід молодих працівників в процесі їх корпоративного навчання, направлено на отримання професійної кваліфікації [9].

Формування центрів компетенцій пов'язано із забезпеченням раціоналізаторської діяльності шляхом створення об'єднань працівників для розробки раціоналізаторських проектів і супроводу їх реалізації.

Реалізація даних напрямів навчання вимагає відповідної оплати праці, яка б зацікавила працівників і стала основою для вдосконалення їх компетенцій, тому пропонується прогресивна система доплат в залежності від рівня компетенцій працівників та їх вкладу в реалізацію процесів підвищення компетенцій підприємства.

Для визначення рівня компетенцій найбільш широко застосовується градація рівнів компетенцій, яка представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Рівні вираженості компетенцій [10]

РІВЕНЬ 4	Лідерський рівень (доповнює базовий і сильний рівні). Працівник задає норми для колективу, коли не тільки він, але і інші починають проявляти дану компетенцію; допомагає іншим проявляти необхідні навички.
РІВЕНЬ 3	Сильний рівень (доповнює базовий рівень). Компетенція може виявлятися в скрутних умовах, при вирішенні особливо складних задач.
РІВЕНЬ 2	Базовий рівень. Компетенція розвинута нормально; працівник проявляє необхідні для роботи якості
РІВЕНЬ 1	Рівень розуміння. Працівник розуміє необхідність даних компетенцій, він старається їх проявляти, але це не завжди виходить

На основі даних таблиці 1 пропонуються наступні прогресивні шкали ставок доплат за наставництво та раціоналізаторство команд центрів компетенцій (рис. 1).

Тип компетентності працівника	Відсоток доплат, %	
	Професійне	Комплексне
Базовий	3	5
Сильний	7	9
Лідерський	11	15

Шкала доплат за наставництво

Тип компетентності працівника	Відсоток доплат, %	
	Розробка	Впровадження
Пасивний учасник	1	3
Активіст	5	7
Раціоналізатор	9	11

Шкала доплат за раціоналізаторство

**Рис. 1. Прогресивні шкали ставок доплат за наставництво та раціоналізаторство**

Необхідно відзначити що при формуванні шкали ставок доплат за наставництво не застосовано перший рівень – рівень розуміння, так як з такими компетенціями не можна виконувати обов'язки наставника.

Рівні компетенцій в системі раціоналізаторства інтерпретовано виходячи з специфіки реалізації знань і здібностей при організації інноваційної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, назріла необхідність реалізації компетенційного підходу в управлінні персоналом вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Важливе значення в розвитку компетенцій працівників належить системі внутріфірмового навчання, і особливо, його командним методам організації даного процесу. Для активізації наставництва та раціоналізаторства як технологій формування та розвитку компетенції запропонована застосування прогресивних шкала ставок оплати праці. Мотиваційна дія запропонованих шкал ставок пов'язана з врахуванням рівня компетенцій та залученості працівників у процесі наставництва та раціоналізаторства.

### *Література:*

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина.; перев.с англ. – [8-е издание]. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence / D. C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – №28. – pp. 1–14.
3. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. – Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Вартанова О. В. Компетенція персоналу : теоретичне визначення та складові / О. В. Вартанова, Є. П. Скляр // Актуальні питання теорії і практики менеджменту. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 274–276.



6. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна : аспекти праці. – 2008. – №8. – С. 23–28.

7. Киселева Г. С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях [Электронный ресурс] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Галина Сергеевна Киселева ; науч. рук. О. В. Мраморнова. - Саратов, 2015. - 200 с. – Режим доступа : [http://www.sstu.ru/upload/iblock/2a0/dissertatsiyakiselevoy\\_g.s..pdf](http://www.sstu.ru/upload/iblock/2a0/dissertatsiyakiselevoy_g.s..pdf)

8. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики / Карякин. – Иваново, 2003. – 136 с.

9. Бариева Д. Производство: внедрение системы наставничества [Электронный ресурс] / Д. Бариева // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – Режим доступа: [http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase\\_id=296196](http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase_id=296196).

10. Блинов А. Компетенции персонала в современной организации [Электронный ресурс] / А. Блинов. – Режим доступа: <http://www.executive.ru/knowledge/announcement/694102/?page=7>

### ***References:***

1 Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. / M. Armstrong; pod red. S.K. Mordovina.; perev.s angl. [8-e izdanie]. SPb.: Piter, 2004. 832 s.

2. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence / D. C. McClelland // American Psychologist. - 1973. - №28. - pp. 1–14.

3. 3. Kompaniets V.V. Upravlinnya rozvitkom sotsialno-ekonomichnikh sistem u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vimiri. Chastina II. Yakist upravlyannya sotsialno-ekonomichnimi sistemami: dukhovno-moralni ta kulturni prioriteti (na prikladi zaliznichnogo transportu) : monografiya / V.V. Kompaniets. – Kharkiv: UkrDAZT, 2012. – 296 s.

4. Balabanova L. V. Upravlinnya personalom : navch. posib. / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – К. : Tsentr uchbovoї literaturi, 2011. – 468 s.

5. Vartanova O. V. Kompetentsiya personalu : teoretichne viznachennya ta skladovi / O. V. Vartanova, Є. P. Sklyar // Aktualni pitannya teorii i praktiki menedzhmentu. – Lugansk : SNU im. V. Dalya, 2010. – S. 274–276.

6. Petrova I. Integratsiyna rol kompetentsiy u strategichnomu upravlinni lyudskimi resursami / I. Petrova // Ukraïna : aspekti pratsi. – 2008. – №8. – S. 23–28.

7. Kiseleva G.S. Effektivnost sistemy vnutfirmennogo obucheniya kadrov na mashinostroitelnykh predpriyatiyakh [Web resurs] : is. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / Galina Sergeevna Kiseleva ; nauch. ruk. O. V. Mramornova. - Saratov, 2015. - 200 s. – URL : [http://www.sstu.ru/upload/iblock/2a0/dissertatsiyakiselevoy\\_g.s..pdf](http://www.sstu.ru/upload/iblock/2a0/dissertatsiyakiselevoy_g.s..pdf)

8. Karyakin A.M. Komandnaya rabota: osnovy teorii i praktiki / A.M. Karyakin. – Ivanovo, 2003. – 136 s.

9. Barieva D. Proizvodstvo: vnedrenie sistemy nastavnichestva [Web resurs] / D. Barieva // Spravochnik po upravleniyu personalom. – 2011. – № 7. – URL: [http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase\\_id=296196](http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/?sphrase_id=296196).

10. Blinov A. Kompetentsii personala v sovremennoy organizatsii [Web resurs] / A. Blinov. – URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/694102/?page=7>