

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/60EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/60EVN215>)

УДК 338.242

Литвиненко Маргарита Сергеевна

ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

Россия, Москва

Филиал в г. Курган¹

Старший преподаватель

E-mail: Litvinenko45@mail.ru

Инструментарий управления уровнем развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли

¹ 640022, г. Курган, ул. К. Маркса, 147-а

Аннотация. В статье исследованы различные подходы к оценке кадрового потенциала железнодорожной отрасли. Приведены характеристики связанные с исследуемой категорией моделей и технологий: модели корпоративных компетенций открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее ОАО «РЖД»); технологии коучинга; универсальной модели количественных критериев, отражающих развитие кадрового потенциала железнодорожного транспорта.

Рассмотрены вопросы влияния кризисных явлений в экономике на уровень развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли. Трудности кризисного периода усугублены отсутствием четкой и целостной системы развития кадров, поэтому выбор инструментария по управлению уровнем развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли и выработка новых методов и технологий, ориентированных на развитие человека являются актуальными.

Предложена адаптация универсальной модели, способствующей получению адекватной оценки потенциала железнодорожной отрасли в кадровом аспекте и управлению уровнем развития кадрового потенциала отрасли. Делается вывод о целесообразности применения идеальной модели, структура которой может быть изменена. Универсальный характер модели позволит оцениваемые параметры варьировать с учетом информационных возможностей. Создание собственной модели позволит оценить уровень кадрового потенциала железнодорожной отрасли в тот или иной период.

Ключевые слова: потенциал; кадровый потенциал; железнодорожная отрасль; компетенции; компетентность; профессиональное обучение; профессиональная подготовка; коучинг; оценка уровня потенциала отрасли; модель оценки.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Литвиненко М.С. Инструментарий управления уровнем развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/60EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/60EVN215

Современные социально-экономические условия ставят жесткие требования к качеству рабочей силы. Кадры ОАО «РЖД» - один из ресурсов холдинга, ценность которого при правильном подходе к его развитию должна возрастать. Сегодня уже заложен фундамент для построения инновационной системы развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли, в основу которой положен компетентностный подход. Составляющими компетентности являются: «результаты (профессионально-технические стандарты, формулирующие необходимые требования к работнику, чтобы он мог занять должность); задачи, которые работник должен решать (описание происходящего в настоящее время); личностные черты (характеристика кадров, подходящих для этой работы). Корректно составленные профили компетенций позволяют долгосрочно планировать и прогнозировать необходимые кадровые ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв, планировать обучение. Они являются основой для разработки образовательных программ дополнительного профессионального образования и переподготовки» [6, с. 56].

Привлекает внимание история возникновения теории компетенции. Автор работы [8] утверждает, что ее родоначальником более 40 лет назад стал Д.МакКлеланд, который, указывая на то, «что тесты на знание предметов, оценки и дипломы не гарантируют эффективное выполнение работы и успех в жизни». Д.МакКлеландом выявлено, что наилучшим прогнозом результативности деятельности человека является не только уровень его знаний, а сколько его личностные характеристики.

Автором делается вывод о том, что в теории компетентностного подхода выделяются два понятия: компетентность и компетенция. «Компетенция человека – результат образования и врожденных характеристик, который выражается в системе знаний, умений, навыков, мотивации, качеств личности, опыта, позволяющей эффективно и продуктивно осуществлять деятельность в определенной сфере. Компетентность на конкретном рабочем месте – уровень образованности и опытности, включая состояние внутренней мотивации и определенные личностные качества, позволяющие успешно выполнять профессиональную функцию. Существует более ёмкое определение компетенции – способность успешно отвечать индивидуальным или общественным требованиям или выполнять задание» [там же, с. 66]. Последнее воззрение более полное и ёмкое, поскольку компетенция дополнительно предполагает совершенствование качественных характеристик специалиста в связи с изменяющимися условиями труда. Термин компетенция обозначает то, чем человек обладает, а компетентность – уровень обладания компетенцией при выполнении определённой работы.

Компетентный подход к подготовке специалистов представлен в работе [9], в которой профессионализм авторами рассматривается в тесной связи с профессиональной компетентностью. Предлагаемый авторами статьи метод, способствует достижению основополагающей стратегической цели развития системы управления ОАО «РЖД» - повышению профессионализма персонала, основанного на высокой квалификации специалистов и руководителей.

«В сфере обучения персонала в ОАО «РЖД» приоритетом долгие годы оставалось развитие узкопрофессиональных навыков работников, сформировалась отлаженная система профессионально-технической подготовки и переподготовки персонала. Данная система была призвана обеспечить бесперебойное функционирование железнодорожного транспорта. Обучение и развитие было направлено на изучение технологических регламентов и стандартов, а развитие личностно-деловых качеств работников ОАО «РЖД» оставалось за пределами внимания обучающих центров. Модель компетенций призвана сбалансировать существующий крен в сторону развития сугубо профессиональных навыков в силу её

направленности на развитие управленческих и личностно-деловых качеств работников ОАО «РЖД»».²

Ведущее место эффективности управления кадровым персоналом холдинга должно быть отведено кадровому потенциалу предприятия, управлению процессами наращивания кадрового потенциала за счёт использования прогрессивных технологий обучения и поддержки профессионального уровня способностей и компетенций работников предприятия. На параметры кадрового потенциала определяющее влияние оказывает величина интеллектуального потенциала отрасли. Знания, опыт, навыки и способность физических лиц в форме интеллектуального потенциала является единой экономической ценностью железнодорожной отрасли.

Интеллектуальный потенциал является основой развития современной крупной Компании такой, как ОАО «РЖД». Однако, измерить величину интеллектуального потенциала достоверно не предоставляется возможным, поскольку составной частью потенциала Компании являются профессионально-квалификационные качества работников, объём и новизну которых определить довольно трудно. Необходимо, прежде всего, определить показатель, который должен быть использован в качестве основного при разработке методики оценки эффективности управления персоналом Компании. Таким показателем может быть рентабельность или производительность труда.

Особое место в развитии кадрового потенциала железнодорожной отрасли отводится выбору соответствующей технологии или модели для определения уровня развития кадрового потенциала отрасли с учётом увеличения производительности труда и рентабельности отрасли. В настоящее время используются различные способы и подходы в выборе технологий для построения универсальной модели или использования уже существующих моделей и методик. Одной из них является Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (таблица 1), которая отражает особенности структуры управления компании и соответствует стратегическим целям развития ее.

Соответствие должностей ОАО «РЖД» уровням Модели компетенций приведено на рисунке 1. Рисунок наглядно представляет собой служебную лестницу, по которой специалист с низшей ступени служебной лестницы может переместиться на более высокий уровень, а в конечном итоге, может достичь более высокой ступени - уровня руководителя.

² Распоряжение ОАО «РЖД» от 30.09.2011 №2121р «Об утверждении методических рекомендаций по использованию в работе с персоналом модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sun-torrents.name/viewtopic.php?t=885845>.

Таблица 1

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»³

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням должностей			
	Рабочие и специалисты. Уровень 4	Руководители. Уровень 3	Руководители. Уровень 2	Руководители. Уровень 1
Компетентность	Профессиональные компетенции			
	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Клиенто-ориентированность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании	
	Нацеленность на результат			
Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
	Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		



Рис. 1. Соответствие должностей ОАО «РЖД» уровням Модели компетенций⁴

³Распоряжение ОАО «РЖД» от 30.09.2011 №2121р «Об утверждении методических рекомендаций по использованию в работе с персоналом модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sun-torrents.name/viewtopic.php?t=885845>.

«Для оценки корпоративных компетенций в ОАО «РЖД» принята четырехуровневая шкала от нуля до трех баллов», помогающая перевести качественные характеристики оценки персонала в количественные⁵ (таблица 2).

Таблица 2

Шкала оценки корпоративных компетенций⁶

Балл (количественное значение уровня)	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	Не использует компетенцию в своей работе. Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Целевым уровнем развития компетенции считается уровень 2 (соответствует ожиданиям). При использовании Модели компетенций стоит учитывать, что каждое слово и предложение в описании поведенческих индикаторов шкалы имеет большое значение. Содержательное описание каждого уровня необходимо понимать буквально. Например, для получения оценки «2» работник должен успешно применять все навыки данной компетенции и в привычных, и в новых для себя условиях, а для получения оценки «0» – у работника в поведении должны полностью отсутствовать поведенческие индикаторы данной компетенции. При оценке сотрудника на рабочем месте (например, метод 360 градусов) итоговые оценки по компетенции могут иметь десятичное значение (т.е. один знак после запятой – 1,1; 1,2 и т.д.). При инструментальной оценке (например, ассессмент-центр, интервью по компетенциям) итоговые оценки могут иметь промежуточные значения в 0,5 балла (т.е. 0,5; 1,5; 2,5).⁷

Кроме вышеупомянутой шкалы оценки корпоративных компетенций, руководитель любого подразделения организации может провести оценку своих сотрудников по

⁴ Что такое «Модель корпоративных компетенций 5К + Л»? [Электронный ресурс] // Режим доступа: mzd.rzd.ru/dbmm/download?col_id=121&id=13747&load.

⁵ Распоряжение ОАО «РЖД» от 30.09.2011 №2121р «Об утверждении методических рекомендаций по использованию в работе с персоналом модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sun-torrents.name/viewtopic.php?t=885845>.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

пятибалльной шкале, с применением следующих критериев оценки персонала: качество работы, объем работ (количество), присутствие на работе (дисциплина), лояльность к организации (отделу). Для получения такой оценки необходимы требования к оценочной технологии, такие как объективность, надежность, достоверность, и т.д. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценён комплексно, реально, оценка мероприятий должна способствовать развитию и совершенствованию кадрового потенциала. Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (т.е. обладать свойством внутренней очевидности.) [4].

Новые методы оценки персонала, объединяющие в себе различные методики и техники, дающие широкие возможности, появились в организациях отечественного рынка в конце прошлого века и принесли на российский рынок инновационные корпоративные стандарты управления. Одним из них признан коучинг, как инструмент влияния на результаты деятельности людей и общества, где каждый сотрудник способен самостоятельно решать многие задачи, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. [1]. Основа коучинга - это принципы равноправия и партнёрства, дающие право каждому сотруднику вносить свой вклад в решение организационных, мотивационных и правовых вопросов. Эта технология расширяет спектр возможностей специалиста применить свои профессиональные навыки, способности и личные качества.

«Коучинг – это прежде всего поиск конкретных решений», - утверждают автор работы [3].

Рассмотрим пример решения одной из задач развития кадрового потенциала железнодорожного транспорта с помощью коучинга.

Дано: колонна локомотивных бригад пассажирского движения, машинисты и помощники машинистов, которые прошли курс повышения квалификации в течение года.

Необходимо: осуществить контроль закрепления полученных теоретических знаний в практической работе на примере предотвращения крушения поезда.

Решение: для улучшения или контроля каких-либо навыков локомотивной бригады уместно использовать метод процессного контроля. Суть метода заключается в наблюдении вышестоящего руководителя за работой машиниста-инструктора, а именно, за проведением совещания колонны и в дальнейшем совместном анализе ситуации.

Для анализа данной ситуации можно применять одну из моделей коучинга PARLA – международную модель анализа поведения, расшифровка аббревиатуры которой: P – problem – проблема, A – action – действие, R – result – результат, L – learned - урок, A – applied – появилось (в поведении), вывод на будущее [1, с. 122].

Пример применения модели PARLA.

Машинист-инструктор локомотивных бригад с небольшим стажем работы на очередном плановом собрании колонны без предварительного обсуждения категорично высказал своё мнение об обстоятельствах и причинах столкновения большегрузного автомобиля МАЗ с двумя поездами на переезде двухпутного пути на участке Курган – Петропавловск, произошедшего в ноябре 2014 года. Виновником аварии оказался водитель, груженого металлом автомобиля МАЗ, который нарушил правила дорожного движения. Автомобиль из-за несвоевременной остановки перед переездом вынесло на железнодорожный путь, по которому следовал грузовой поезд. Из-за удара автомобиля с грузовым поездом, МАЗ отбросило на нечетный путь, по которому в данный момент к переезду приближался пассажирский поезд, столкновение которого с автомобилем было неизбежно. В результате

столкновения в грузовом поезде допущен сход 4 порожних полувагонов, в пассажирском поезде – сход колесных пар локомотива. Локомотивные бригады не пострадали, пассажиры за помощью не обращались, однако, погиб виновник данного столкновения - водитель МАЗа. По словам локомотивной бригады пассажирского поезда, при столкновении с автомобилем их спасло то, что они действовали согласно *регламента действий в аварийных и нестандартных ситуаций*.

В результате не получилось ни мозгового штурма, ни дискуссии, хотя именно с этой целью собрали совещание. На совещании присутствовал его непосредственный руководитель и обсудил с инструктором эту проблему, используя модель PARLA.

Р – проблема: «В чём возникла сложность?» - «Поездные бригады сразу приняли высказанную точку зрения, дискуссии не получилось».

А – действие: «Что ты делал в этой ситуации?» - «Я побуждал их высказываться».

Р – результат: «А результат?» - «Они ещё раз подтвердили уже высказанную точку зрения».

Л – урок: «Как ты думаешь, почему это произошло?» - «Я высказал свое мнение о произошедшем случае и самостоятельно сделал заключение о причинах аварии». – «Вывод?» - «Стоит высказываться последним, резюмируя результат обсуждения».

А – вывод на будущее: «Как ты будешь в дальнейшем вести совещания, во время которых необходима дискуссия?» - «Сначала доведу до сведения обстоятельства случая, дам высказаться всем, а только потом выскажу своё мнение».

Для получения урока и вывода на будущее, руководителем предложено машинисту-инструктору провести совещание, для проведения которого может потребоваться больше времени, и для проведения которого необходимо использовать другие модели для анализа ситуации, например используя потенциал локомотивных бригад, человеческий потенциал и т.д.

Можно вычислить тормозной потенциал поезда. Тормозной потенциал поезда А весом 5-6 тыс. тонн составляет примерно 800 – 1000 метров, поезда В весом 2-3 тыс. тонны – 500 - 600 метров. Чем больше расстояние между поездом и препятствием, тем больше потенциал у поезда не совершить наезд. Но что значит не совершить наезд? Тормозной потенциал поезда А позволяет затормозить не менее, чем за 800 м. до препятствия, а поезда В – за 500 м. Но что значит «позволяет»? Имеем ли мы дело с вероятностью? Нет. Вероятностной величиной является совершение наезда. В нашем случае совершение наезда зависит не только от тормозного потенциала, но и от профиля пути, скорости поезда, погодных условий, мастерства, реакции и компетентностных характеристик локомотивной бригады (машиниста и его помощника), исправности тормозной системы и т.д. Можно ли достоверно ответить на вопрос, произойдет ли столкновение поезда, если до препятствия осталось 700 м.? Потенциал нам нужно знать для того, чтобы локомотивной бригаде принять правильное решение. По нашему мнению, поезд А столкнется с препятствием, но значит ли это, что столкновение произойдет? Поезд В однозначно должен избежать столкновения, но так ли это? Ответить на эти вопросы не предоставляется возможным. Вероятность заключается в том, произойдет ли столкновение как поезда А, так и поезда В с препятствием. Ответить на этот вопрос невозможно, как невозможно достоверно рассчитать сам факт столкновения.

В предыдущем случае в основу предотвращения аварии поставлен не столько тормозной потенциал пассажирского поезда, сколько – своевременная реакция локомотивной бригады на имеющееся препятствие на железнодорожном пути и четкие действия бригады по регламенту, ее потенциал. Пытаться определить точность совершения наезда поездов А и В на

препятствие, совершенно бессмысленно, как бессмысленно в нашем случае количественное значение тормозного потенциала брать за основу совершения или не совершения наезда поездов на препятствие. Данный случай показал, что потенциал факта наезда не является вероятностной величиной.

Кадровый потенциал – это величина непостоянная. Она изменяется во времени и зависит от внешних условий. В период экономических кризисов уровень кадрового потенциала возрастает. Причина в том, что кризис в экономике приводит к сокращению штата и оттоку менее квалифицированных работников. В результате сокращения на предприятии остаются высококвалифицированные специалисты, достигшие наивысшего уровня мастерства. Однако, средний возраст оставшихся работников, как правило, 45-50 лет и свидетельствует о том, что в скором времени этот контингент работников достигнет пенсионного возраста и потребует замены его малоопытными работниками. Данный факт, скорее всего, приведет в дальнейшем к снижению уровня кадрового потенциала отрасли.

Эту ситуацию можно рассмотреть на примере Эксплуатационного локомотивного депо Курган. После распада Советского Союза, повлекшее за собой снижение промышленного производства и объема перевозок, произошло сокращение локомотивных бригад (машинистов и помощников машинистов). Первоначально сокращались машинисты и их помощники, имеющие взыскания за нарушение трудовой дисциплины и за допущенные случаи браков в работе. Затем, - помощники машинистов, не имеющие прав управления машиниста и с небольшим стажем работы. Одновременно малоопытные машинисты переводились по собственному желанию на должность помощников машинистов. В результате, практически все помощники машинистов были с правами управления, кроме тех, кому оставалось несколько лет до пенсии. Но и этих мер было недостаточно. Объемы перевозок снижались. Не помогали и график работы с недоработкой месячных норм часов. Сложившаяся критическая ситуация привела вновь к сокращению, которому подверглись машинисты без класса квалификации и с третьим классом квалификации. В итоге, штат локомотивных бригад состоял из машинистов первого, второго классов квалификации и помощников машиниста с правами управления машиниста.

После проведенных сокращений, кадровый потенциал локомотивного депо, ведущими профессиями которого являются машинисты и помощники машинистов, достиг наивысшего уровня. С одной стороны – это положительно характеризует предприятие, так как в штате остались локомотивные бригады с большим стажем и опытом работы, высоким классом квалификации. С другой стороны, с переходом страны на рыночные отношения произошло увеличение объема перевозок, повлекшее за собой прием на работу локомотивных бригад ранее уволенных и обученных в технических школах. После перерыва в работе машинисты и помощники машинистов теряют свой уровень квалификации. А для получения высококвалифицированного помощника машиниста необходимо, как минимум, 2-3 года, а опытного машиниста – 5-6 лет. В конечном итоге, проведенные мероприятия с локомотивными бригадами, привели к снижению кадрового потенциала локомотивного депо. Кадровый потенциал – это управляемая величина (показатель). С ним необходимо обращаться очень бережно, продуманно и осторожно, просчитывая и прогнозируя все возможные ситуации на много лет вперед, учитывая естественный отток за счет ухода на пенсию, несчастных случаев, увольнения по собственному желанию, перехода на другую работу по состоянию здоровья на основании очередного планового медицинского осмотра и др.

Наглядно ситуация влияния внешней среды на подготовку и повышение квалификации машинистов и их помощников представлена на рисунке 2. Нами проведен анализ обучения машинистов и их помощников по двум формам обучения (подготовка и повышение квалификации) в Курганской технической школе - структурном образовательном

подразделении ЮУЖД - филиала ОАО «РЖД», преобразованной в 2013 году в Курганское подразделение Южно-Уральского учебного центра профессиональных квалификаций – структурного подразделения Южно-Уральской железной дороги – филиала ОАО «РЖД». На рисунке видно, что в период экономического кризиса, резко снижается количество локомотивных бригад проходящих профессиональную подготовку. В то время как показатель по повышению квалификации идёт на увеличение и в 2014 г. он превышает показатель (в количественном выражении) подготовки машинистов и их помощников. На принятие решения железной дорогой о повышении квалификационного уровня специалистов, влияют следующие обстоятельства. Во-первых, снижение показателя подготовки специалистов для железнодорожного транспорта, может указывать нам на укомплектованность предприятий отрасли в полном объёме. И предприятия, по нашему мнению, повышая классность работавших в отрасли специалистов путем повышения квалификации, тем самым создают престижность железнодорожной отрасли. Во-вторых, для подготовки специалистов требуются большие финансовые средства, а из-за снижения объёма перевозок и нехватки денежных средств нет необходимости создавать большой резерв специалистов, чем это необходимо. По времени, подготовка специалиста в среднем полгода, а повышение квалификации – около месяца. Высококласный специалист - лучший гарант непредвиденных ситуаций, чем малоопытный специалист.

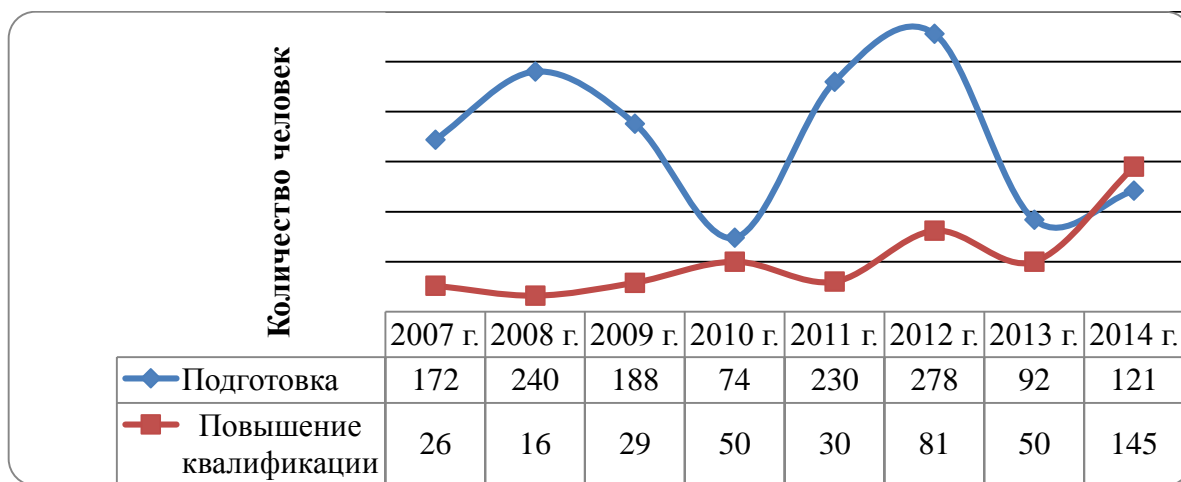


Рис. 2. Анализ обучения машинистов и их помощников в 2007-2014гг. (составлено автором)

Рассматриваемые нами примеры наталкивают на мысль применения такой технологии, которая бы характеризовала потенциал железнодорожной отрасли через кадровый аспект ее. Рассмотренная нами технология коучинга строится от обратного. «В основу работы берётся то «идеальное» представление о кадровом потенциале, которое задаёт заказчик, и уже исходя из этого, рассматриваются имеющиеся ресурсы, строятся модели совершенствования кадрового потенциала. Коучинг – долговременное партнёрство. Процесс развития кадрового потенциала также носит долговременный характер. За время работы с коучем специалисты железнодорожной отрасли получают полное представление о перспективах профессионального и личного развития, о персональной роли в развитии потенциала отраслевой структуры, вырабатывается устойчивая мотивация на достижение цели. Коучинг-технологии направлены на мобилизацию внутренних ресурсов управленческого аппарата, развивают необходимые навыки работы с динамично меняющейся информацией, способствуют как освоению передовых стратегий получения результата через высокую мотивацию к работе, так и раскрытию креативных ресурсов и повышению ответственности за результат. Для того, чтобы коучинг был стратегическим внедрением, необходимо нечто большее, чем сумма результатов тренировки отдельных людей. Использование коучинга вносит свой вклад в достижение организационных целей, его внедрением необходимо

руководить и следует создавать такие условия, чтобы каждый мог вносить свой вклад в достижение стратегических целей предприятия» [1, с. 123].

Технология коучинга применяется в большинстве стран мира, раскрывая потенциал компании, и выводит её на качественно новый уровень развития. «Коучинг – это продолжение обучения, профессионального и личностного роста на рабочем месте, помощь в решении реальных производственных и жизненных проблем» [7, с. 312-313]. «Сегодня большинство руководителей в российских компаниях знают, что такое коучинг, очень хорошо понимают его важность и даже пытаются применять его основы на практике. Коучинг – это колоссальная возможность для России, потому что наша страна сейчас оказалась в ситуации, когда за короткое время нужно самыми эффективными способами интегрироваться в мировую экономику. У нас не так много ресурсов, которыми мы можем для этого воспользоваться. А ведь самый большой нас ресурс – это люди, их внутренний потенциал, настрой и нацеленность на результат. <...> Развитие персонала необходимо и выгодно любой организации. Коучинг повышает производительность, а значит, приносит доход. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития и обучения персонала» [там же, с. 323].

Основой рациональной системы развития и обучения персонала является определение стандартов деятельности. Технологический процесс определения «стандартов» предложен Дж. Харрингтоном. По его словам «стандарты должны устанавливать уровень требований к любому сотруднику, выполняющему задание на приемлемом уровне. Приемлемый уровень выполнения – такие качество и скорость осуществления задания, которые должен обеспечить любой человек, прошедший необходимое обучение. Если он укладывается в норму, то считается, что он удовлетворяет требованиям и соответствует должности» Стандарты необходимы для оценки эффективности обучения и являются ключевым параметром, используемым для проведения периодических оценок уровня кадрового потенциала. Кроме того, стандарты обеспечивают «возможность развития и совершенствования профессиональных навыков» и помогают сотруднику повышать уровень компетентности. «Настоящий опыт приобретается только в процессе деятельности» [10].

Следует заметить, машинист может слушать объяснения машиниста-инструктора, отрабатывать на тренажере действия по управлению локомотивом, реакции в аварийных и нестандартных ситуациях и т.д. Сколько бы не обучали машиниста теоретическим ситуациям на компьютерных тренажерах, в жизни всегда могут возникнуть обстоятельства, которые не были отработаны при обучении. Обучение на тренажере приближает практически к реальности, но в подсознании машиниста остается ощущение того, что он находится не на настоящем локомотиве. Занимая реальное кресло машиниста, необходимо преодолеть психологический барьер, фактор волнения и неуверенности, что положительно скажется на управлении поездом. Машинист никогда не получит профессиональных навыков, пока не выйдет за рамки программного обучения и не окажется в бесконечном пространстве повседневных ситуаций.

«Кадровый потенциал железнодорожной отрасли» как ее кадровая составляющая подлежит количественной оценке и оценке качественной характеристики организации на основе статистических показателей. В рамках анализа кадровой составляющей потенциала железнодорожного транспорта наибольшую роль играет качественная оценка. Её суть заключается в определении степени пригодности конкретного работника для выполнения поставленных задач и, по возможности, её количественном измерении, позволяющем численно представить способности через индексы интеллекта. В настоящее время отсутствует методология оценки кадрового потенциала железнодорожной отрасли, именно, как

потенциала. Такая оценка представляет огромную важность. Она имеет приоритетное значение для принятия конкретных кадровых управленческих решений.

Среди существующих методик помогающих произвести оценку эффективности управления персоналом организации может выступить методика, предложенная авторами работы [2], экономический смысл которой состоит в том, что «величину кадрового потенциала собственной организации можно сопоставить со значением по идеальной модели. *Универсальный характер* рассматриваемой методики *позволяет варьировать номенклатуру оцениваемых параметров с учётом информационных возможностей <...>*. Такой методический подход даёт возможность анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих сбалансированное состояние кадрового потенциала, а также оценивать возможные последствия его изменения на перспективу». Рекомендуемый подход состоятелен, так как предлагается модель количественной оценки всех исследуемых показателей, даже качественных, через численно выраженные индексы.

В качестве базовой интерпретации показателей эффективности управления персоналом организации может выступать шестигранная пирамида. Объем этой фигуры будет характеризовать качество управления, с учётом правовых отношений с персоналом. При разработке методики авторами выбраны наиболее весомые и поддающиеся количественному сопровождению элементы потенциала кадров. Основание пирамиды складывается из шести векторов-ребер, определяющих, по мнению авторов, предпосылки оптимального сочетания инструментов управления персоналом с целью увеличения рентабельности предприятия (высоты пирамиды) и может включать такие элементы как: *показатель стабильности кадров; показатель сопоставимости уровня заработной платы; лояльность кадров; контроль над персоналом; образованность персонала; возможность продвижения по службе.*

Идеальная модель эффективного управления персоналом может иметь вид пирамиды, в основании которой шесть равнозначных векторов-лучей, равных 1. В качестве результирующего критерия, рентабельности организации может быть высота данной пирамиды как коэффициент, отражающий прибыльность или рентабельность организации по отношению к среднему значению прибыльности в соответствующем направлении экономической деятельности (отрасли). При этом минимально допустимое значение коэффициента в стабильно работающей структуре также ориентировано на 1.

Идеальный кадровый потенциал отрасли (организации) вычисляется как объем пирамиды с составляющими, измеряемыми максимальным значением - единицей. Вычислив объем пирамиды, авторы получили число 0,866, где высота пирамиды, показатель прибыльности (рентабельности) организации по отношению к среднеотраслевому уровню за соответствующий период.

На наш взгляд, исследовать уровень развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли на основе вышеописанной модели приемлемо, поскольку вычислив объем пирамиды, в конечном итоге, мы получим число. Это число мы сможем сравнить с «идеальным», и сделать вывод о значимости потенциала отрасли в тот или иной период. Чем ближе полученное число к «идеальному», тем выше потенциал отрасли.

Основание пирамиды может складываться из всевозможной численности векторов-ребер и может включать такие элементы как: *показатель количества обученных рабочих; показатели выполнения плана по подготовке и повышению квалификации; средний возраст работников, уровень образования; качество обучения и др.* Большое количество показателей в основании пирамиды свидетельствует о точности результата. В качестве высоты данной пирамиды может быть коэффициент, отражающий рентабельность, либо производительность труда.

Рассмотренные в статье методики позволяют органично выделять кадровый потенциал железнодорожной отрасли в самостоятельный предмет исследования и рассматривать его в качестве подсистемы холдинга ОАО «РЖД».

Выбор альтернативы к применяемым в настоящее время инструментам управления уровнем развития кадрового потенциала железнодорожной отрасли, осуществляется в зависимости от кадровой политики, стратегии развития железнодорожного транспорта, стратегии развития кадрового потенциала отрасли и других особенностей управления потенциалом отрасли. «Эволюция инструментов регулирования <...> отнюдь не является автоматической, но механизм эффективности придает ей принудительный характер. <...> Это меняет эффективность используемых инструментов, требует изменения их соотношения или разработки новых инструментов регулирования» [5].

Таким образом, поиск новых подходов к выбору инструментария процесса подготовки рабочих кадров железнодорожной отрасли, способных развивать экономику инновационного типа, предъявляющую высокие требования к качественным характеристикам работников, к их знаниям, образованию и развитию является актуальным на современном этапе развития холдинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быкова Е.С. Коучинг-технологии в развитии кадрового потенциала муниципальных служащих // Экономические науки. 2010. №5 (66). С. 121-123.
2. Дони́чев О.А., Фраймович Д.Ю. Методика оценки эффективности управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №1. С. 119-123.
3. Кандаурова И. Коучинг руководителей: за и против // Служба кадров и персонал. 2013. №3. С. 68-69.
4. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 159 с.
5. Орлов Сергей Николаевич. Теоретико-методологические основы оценки и механизм управления экономическим потенциалом банковской системы региона: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10, 08.00.05 / ИЭ УрО РАН. Екатеринбург, 2004. 387 с.
6. Одинцов В.А., Румянцев Н.К., Куранова О.Н. Компетентностный подход при техническом обучении локомотивных бригад // Железнодорожный транспорт. 2012. №12. С. 56-58.
7. Парамонова Л.И., Оценка социально-экономической эффективности применения технологии коучинга персонала / Социальная политика и социология. 2010. №5. С. 311 - 324.
8. Паршина В.С. Формирование ключевых корпоративных компетенций персонала в процессе обучения // Экономика железной дороги. 2012. №2. С. 65-71.
9. Старовойт В.А., Футин В.Н. Дополнительное профессиональное образование руководителей и специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД» // Экономика железных дорог. 2012. №1. С. 51-63.
10. Харрингтон. Дж. Совершенство управления ресурсами: пер. с англ. А.Л. Раскина, В.В. Шахлевича / Под ред. В.В. Брагина. М: РИА «Стандарты и качество», 2008. 352 с.

Рецензент: Орлов Сергей Николаевич, профессор, доктор экономических наук, начальник ОПЕРУ Курганского отделения №8599 Уральского банка Сбербанка России.

Litvinenko Margarita Sergeevna

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Russian, Kurgan

E-mail: Litvinenko45@mail.ru

Tool for management of the workforce capacity development level in the railway industry

Abstract. The article considers the research results of different approaches to the evaluation of workforce capacity in the railway industry. It gives the characteristics associated with category of models and technologies under study: a model of corporate competencies of the Open Joint Stock Company "Russian Railways" (OJSC "Russian Railways"); coaching technology and the universal model of quantitative criteria, which reflect development of the railway transport workforce capacity.

The article discusses the problems of the economic crisis impact on the level of the workforce capacity development in the railway industry. Difficulties of the crisis period are exacerbated by the lack of a clear and comprehensive system of personnel development. Therefore the choice of tool to manage the level of workforce capacity development in the railway industry and the development of new methods and technologies focused on the human development are of high priority.

The article proposes the universal model adaptation contributing to receipt of a current valuation of the railway industry potential in the personnel aspect and management of the human potential development level in the given industry. There is presented a conclusion about applicability of the ideal model, structure of which can be changed. The universal nature of model will allow you to vary the estimated parameters taking into account the information capabilities. Creating your own model will allow to assess the level of the human potential in the railway industry from period to period.

Keywords: potential; workforce capacity; railway industry; competences; functional authority; vocational education; vocational preparation; coaching; evaluation of industry capacity level; evaluation model.

REFERENCES

1. Bykova E.S. Kouching-tekhnologii v razvitii kadrovogo potentsiala munitsipal'nykh sluzhashchikh // Ekonomicheskie nauki. 2010. №5 (66). S. 121-123.
2. Donichev O.A., Fraymovich D.Yu. Metodika otsenki effektivnosti upravleniya personalom organizatsii // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2012. №1. S. 119-123.
3. Kandaurova I. Kouching rukovoditeley: za i protiv // Sluzhba kadrov i personal. 2013. №3. S. 68-69.
4. Maslova V.M. Upravlenie personalom predpriyatiya. M.: YuNITI-DANA, 2007. 159 s.
5. Orlov Sergey Nikolaevich. Teoretiko-metodologicheskie osnovy otsenki i mekhanizm upravleniya ekonomicheskim potentsialom bankovskoy sistemy regiona: dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.10, 08.00.05 / IE UrO RAN. Ekaterinburg, 2004. 387 s.
6. Odintsov V.A., Rumyantsev N.K., Kuranova O.N. Kompetentnostnyy podkhod pri tekhnicheskoy obuchenii lokomotivnykh brigad // Zheleznodorozhnyy transport. 2012. №12. S. 56-58.
7. Paramonova L.I., Otsenka sotsial'no-ekonomicheskoy effektivnosti primeneniya tekhnologii kouchinga personala / Sotsial'naya politika i sotsiologiya. 2010. №5. S. 311 - 324.
8. Parshina V.S. Formirovanie klyuchevykh korporativnykh kompetentsiy personala v protsesse obucheniya // Ekonomika zheleznoy dorogi. 2012. №2. S. 65-71.
9. Starovoyt V.A., Futin V.N. Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie rukovoditeley i spetsialistov po upravleniyu personalom OAO «RZhD» // Ekonomika zheleznikh dorog. 2012. №1. S. 51-63.
10. Kharrington. Dzh. Sovershenstvo upravleniya resursami: per. s angl. A.L. Raskina, V.V. Shakhlevicha / Pod red. V.V. Bragina. M: RIA «Standarty i kachestvo», 2008. 352 s.