

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

О.В. Леонова, О.В. Колосова

Кафедра «Стратегии развития организации», ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»; noless@yandex.ru

Представлена членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым

Ключевые слова и фразы: компетентностный подход; модель компетенций; предприятие военно-промышленного комплекса; управление персоналом.

Аннотация: Рассматривается компетентностный подход как способ управления персоналом, что дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач. Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

В современных условиях человеческий капитал является главной ценностью общества, определяющим фактором устойчивого развития и экономического роста, поскольку конкурентные преимущества экономических систем во многом достигаются не за счет природных ресурсов, а за счет знаний, информации, инноваций, источником которых выступает человек.

Промышленность все время усложняется технологически, информационно и в своих бизнес-процессах. Естественно, что все время возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности [1].

Эффективность труда можно повысить за счет реализации индивидуальных уникальных способностей людей – их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновационности.

Вытекающие из миссии стратегические цели организации определяют требования к знаниям и навыкам сотрудников, их результативности. Организационная культура и стиль управления, принятые в компании, формируют требования к поведению сотрудника. Система регулярной оценки персонала, создаваемая в организации, должна обеспечивать сравнение фактических качеств сотрудника с требованиями, предъявляемыми его должностью и необходимыми ему для эффективной реализации тактических и стратегических целей предприятия.

Всем специалистам и руководителям предприятий необходимо общее понимание того, какие компетенции являются для предприятия ключевыми сегодня и в перспективе, важна степень понимания работником необходимости развития своих компетенций.

Изучение литературы, относящейся к теории компетенции персонала, свидетельствует о многообразии подходов к понятию компетенции как экономической категории. В зарубежной литературе понятие «компетенция» относится к числу

базовых в теории управления персоналом. Компетенция организации представляется как единство взаимосвязанных знаний, умений и способностей персонала, необходимых для выполнения работы. Причем:

- совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы, и определяет интеллектуальный потенциал человека;
- навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения (навыки – это владение средствами и методами выполнения определенных задач);
- способы общения – принципиально новый фактор, поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Большинство российских ученых рассматривают компетенции как характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности и включают в них: знания, навыки, но не учитывают понятие «способы общения». В отличие от зарубежного, российское понимание компетенции включает способности, прилагаемые усилия и стереотипы поведения.

Основными факторами, формирующими компетенцию, являются знания, навыки и способы общения. Однако для развития компетенций персонала этого недостаточно, необходимо учитывать также влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов.

Модель компетенций – это ось, вокруг которой можно, и нужно, строить систему управления персоналом компании. Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только, и не столько, наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры.

При разработке моделей ориентируются на выбор наиболее важных компетенций, которые, как правило, группируются в кластеры или функциональные блоки. Такой подход особенно удобен для задач обучения, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что:

1) позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании;

2) компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками;

3) описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций;

4) лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, так как программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;

– руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;

– обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Таким образом, компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом в организации.

Технология разработки модели компетенций представлена на рис. 1.

Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на этом этапе ее развития. Модель компетенций удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития, так как возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности [2].

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, требуют постоянного обновления. Поэтому все большее развитие получает идея создания систем непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации»). *Компетентностный подход акцентирует внимание на способности использовать полученные знания.* С позиций компетентностного подхода основным результатом деятельности становится формирование ключевых компетенций. Компетентностный подход делает акцент на получение опыта самостоятельного решения проблем, что особенно ценно для предприятий военно-промышленного комплекса. И этот опыт нужен не как некое приложение к полученным знаниям, а как ядро, как смысл всего процесса.

Компетентностный подход как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.



Рис. 1. Технология разработки модели компетенций

Приступая к разработке модели компетенций для предприятия военно-промышленного комплекса, потребовалось очень внимательное ознакомление с имеющимися исследованиями как с теоретическими обобщениями лучших практик, так и с детальными рекомендациями по описанию компетенций. Кроме того, были проанализированы модели компетенций, принятые в разных организациях. Их многообразие свидетельствует о том, что каждая корпоративная модель является уникальной и соответствует «индивидуальности» компании, поэтому не может быть механически скопирована.

Прежде всего нужно рассмотреть вопрос о том, для каких категорий сотрудников будем разрабатывать модель компетенций. Единого подхода к этой проблеме не существует: компании разрабатывают модели компетенций как для всего персонала, так и исключительно для менеджеров (управленческого персонала).

На предприятиях военно-промышленного комплекса подавляющее большинство сотрудников работают с технически сложными продуктами и сервисами. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по разработке продукции требуют постоянного обновления профессиональных знаний, гибкости мышления, инновационности и нацеленности на результат. Конечный результат деятельности предприятия зависит от правильной ориентированности всех сотрудников, а значит необходимо постоянно стимулировать развитие этих качеств на всех уровнях организации. Поэтому принимается решение о том, что корпоративная модель компетенций должна разрабатываться для всего персонала.

Следующий вопрос: будем ли мы дифференцировать компетенции в зависимости от категории/должности или разработаем универсальный набор, отражающий основные стратегические задачи всей компании? В разных организациях есть успешные решения в рамках обоих этих подходов. Поэтому если предприятие представляет ряд услуг для клиентов в пределах одного вида бизнеса и стремится к тому, чтобы компания имела на рынке узнаваемый бренд, воспринималась как единое целое, следовательно, у всех сотрудников должно быть что-то общее – то, что каждый из нас должен демонстрировать своим поведением независимо от занимаемой должности.

Базовые компетенции – это обязательные требования к сотрудникам, они вытекают из миссии предприятия и устанавливаются руководителями высшего уровня. Перечень базовых компетенций описывает своего рода идеальный портрет работника компании.

Сотрудников, чье поведение не соответствует базовым компетенциям, вообще не должно быть в компании, их нужно отсеивать еще на этапе подбора персонала. Вместе с тем, наличие четких ориентиров, таких, как базовые компетенции, помогает новичкам избрать правильную линию поведения, а тем, кто уже давно работает в компании, – оставаться в «нужном русле».

Разработка модели компетенций осуществляется в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций.

Проведенный опрос по компетенциям позволил сформировать список компетенций, проранжированных специалистами и руководителями по степени значимости как для структурных подразделений, так и для функциональных. Результатом первого этапа стал формализованный перечень компетенций, приведенный в табл. 1.

Определены уровни для оценки поведенческих проявлений компетенций в соответствии со шкалой развития компетенций, приведенной в табл. 2.

При разработке модели определяются основные задачи, выполняемые сотрудником на данной должности и компетенции, благодаря которым сотрудник может наиболее успешно справиться с указанными задачами. Затем определения каждой компетенции расшифровываются. Компетенции ранжируются по степени их важности. «Вес» компетенции, впоследствии (при проведении аттестации),

Таблица 1

Сводная ведомость по выбранным компетенциям

Сводная ведомость по выбранным компетенциям	Ранг
Профессионализм – компетентность в профессиональной области, знание функциональных обязанностей, процедур и технологий компании, владение необходимым по должности оборудованием	1
Качество работы – соответствие качества работы, внутренних операций, деловых процессов требованиям компании с точки зрения точности, тщательности, аккуратности, количества ошибок, сроков предоставления и другое, независимо от количества работы	2
Самостоятельность – способность работать самостоятельно и ответственно, достигать результатов с минимальным внешним контролем	3
Результативность – результативность сотрудника в рамках выполнения своих должностных обязанностей	4
Командная работа – умение работать в команде, обмениваться информацией, поддерживать коллег, степень доброжелательности отношения к ним, готовность помочь	5
Ориентация на развитие – стремление к самосовершенствованию, достижению, постоянное повышение квалификации, профессиональных знаний и навыков, способность к развитию	7
Управление рабочим процессом – способность организации и контроля рабочего процесса, ответственность за эффективность своих решений и действий	8
Корпоративность – следование внутрикорпоративным нормам и стандартам как документально зафиксированным, так и неявным, степень лояльности и корпоративного «патриотизма», знание особенностей работы компании	9
Решение бизнес-задач – видение бизнеса, то есть понимание взаимосвязи всех частей бизнеса, их роль и влияние на результаты работы предприятия, коммерческое мышление	10

Таблица 2

Шкала развития компетенций

Уровни	Поведенческие проявления
А. Уровень мастера	Предполагает особо высокую степень развития компетенции. Работник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
В. Уровень высокой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует у работника в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию во всех рабочих ситуациях
С. Уровень базовой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует, но не всегда в полном объеме. Работник проявляет компетенцию в базовых рабочих ситуациях
Д. Уровень ограниченной компетентности	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако, не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе
Е. Уровень некомпетентности	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

определяет «значимость» оценки уровня развития данной компетенции. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенного класса сложности и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения. Типичное описание компетенции состоит из четырех элементов:

- 1) названия компетенции;
- 2) описания компетенции (цель: уточнить содержание компетенции);
- 3) поведенческих индикаторов (цель: описать, как компетенция проявляется в поведении; поведенческие индикаторы используются при проведении оценки персонала);
- 4) шкалы оценки (цель: обеспечить единообразие компетенций).

Полученные оценки помогают создать «портрет идеального сотрудника», – максимально соответствующего требованиям данной должности (а значит, и самого успешного). Важно знать эти требования при отборе персонала и при проведении аттестации. Каждый сотрудник и его непосредственный руководитель должны понимать, какие из оцениваемых компетенций наиболее важны и значимы для конкретной должности. Приведем пример сформированной модели компетенций для должности «ведущий инженер-конструктор» как ключевого сотрудника предприятия военно-промышленного комплекса и ее графическое изображение (профиль должности) по уровням (табл. 3).

Таблица 3

Профиль должности ведущего инженера-конструктора

Кластер	Компетенции	Уровни компетентности				
		Е	Д	С	В	А
Корпоративные 10 %	Корпоративность					
	Нацеленность на результат					
	Работа в команде					
Профессиональные 60 %	Знание процесса разработки этапов жизненного цикла изделия					
	Навыки планирования собственного времени					
	Теоретическая подготовка в специальных областях					
	Умение принимать самостоятельные решения					
Личностные 20 %	Креативность					
	Лидерство					
	Обучаемость					
	Стрессоустойчивость					
	Умение решать одновременно несколько задач					
	Умение четко выражать свои мысли					
Управленческие 10 %	Умение организовать процесс					
	Системное и аналитическое мышление					

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, то есть охватывает всю систему управления человеческими ресурсами.

Модель развития компетенций, ориентированная на стратегическое управление персоналом, позволяет руководителям и службам предприятия разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создает возможности для согласованного функционирования всех систем, со скоростью изменений. Использование данной модели значительно повышает эффективность и результативность деятельности персонала предприятия военно-промышленного комплекса.

Список литературы

1. Мильнер, Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 178 с.
2. Алехина, О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании / О. Алехина // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 73–75.

Competency Approach as a Means of Human Resources Management of Military-Industrial Complex Enterprise

O.V. Leonova, O.V. Kolosova

*Department "Strategies of Company Development",
St. Petersburg State Polytechnic University; noless@yandex.ru*

Key words and phrase: competency approach; competency framework; enterprise of military-industrial complex; human resources management.

Abstract: The article concerns the competency building approach as the way of human resources management. According this method we can obtain precise definition of the precise definition and behavioral requirements to be lodged employees depending on their professions and positions. The competency framework enables to unify the requirements to the staff members and work out common standards of corporate behavior, the basis for staff assessment and promotion.

Kompetentherangehen als die Weise der Leitung vom Betriebspersonal des militärischindustriellen Komplexes

Zusammenfassung: Im Artikel wird das Kompetentherangehen als die Weise der Leitung vom Personal betrachtet. Laut dieser Methode kann man die exakte Bestimmung der professionellen und benehmenen Forderungen zum Mitarbeiter je nach den Verhältnissen von seinem Leitstand, dem Beruf, der Dienststellung und den erfüllenden Aufgaben geben. Das Modell der Kompetenzen erlaubt, die Forderungen zu den Mitarbeiter zu unifizieren und die Einheitsstandarten des Benehmens als die Grundlage für die Einschätzung der Mitarbeiter zu schaffen.

Approche de compétence comme moyen de la gestion du personnel de l'entreprise du complexe industriel et militaire

Résumé: Dans le présent article est examinée une approche de compétence comme moyen de la gestion du personnel ce qui donne une nette définition des exigences professionnelles et celles de comportement qui sont émises au salarié compte tenu du niveau de sa subordination, du poste occupé, de la profession et des missions à exécuter. Le modèle des compétences permet d'unifier les exigences envers les collaborateurs et de créer les normes communes du comportement, base pour l'évaluation et la promotion des collaborateurs.

Авторы: *Леонова Олеся Витальевна* – аспирант кафедры «Стратегии развития организации»; *Колосова Ольга Владимировна* – доктор технических наук, профессор кафедры «Стратегии развития организации», ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

Рецензент: *Редько Сергей Георгиевич* – доктор технических наук, профессор кафедры «Теоретические основы инноватики» факультета инноватики, ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».
