



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Управление компетенциями в кадровой стратегии предприятия (на примере представительства АО «СЖС Восток Лимитед»)»

Исполнитель Карпенко С.В.

Руководитель Романец Е.Г.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«21» ноября 2016 г.

филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туапсе	
НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН	
« <u>21</u> » <u>ноября</u> 201 <u>6</u> г.	
<u>Д.С. Темиров</u>	
подпись	расшифровка подписи

Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты формирования компетенций персонала ...	5
1.1 Понятие и виды компетенций кадровой стратегии предприятия	5
1.2 Отечественный и зарубежный опыт формирования компетенций.....	18
Глава 2 Анализ и оценка направлений кадровой стратегии представительства АО «СЖС Восток Лимитед».....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	36
2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов исследуемого объекта	38
2.3 Оценка основных направлений кадровой стратегии и системы управления компетенциями персонала предприятия.....	44
Глава 3 Предложения по развитию системы управления компетенциями в кадровой стратегии представительства АО «СЖС Восток Лимитед»	50
Заключение.....	60
Список использованной литературы.....	63

Введение

Современный менеджмент, ориентированный на достижение эффективных результатов в условиях жесткой конкуренции, предполагает необходимость инновационного развития стратегического управления персоналом предприятия.

Повышение роли познавательных и информационных начал в современном производстве не «покрывается» традиционным понятием профессиональной квалификации. Более адекватным становится понятие компетентности.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенции всех работников.

Тема дипломной работы – «Управление компетенциями в кадровой стратегии предприятия».

Актуальность темы заключается в следующем: руководители все больше осознают, что ключ к овладению искусством организационных перемен, обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческого капитала, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций.

Объект исследования – представительство Новороссийского филиала АО «СЖС – Восток Лимитед» в г. Туапсе (Представительство АО «СЖС – Восток Лимитед»).

Предмет исследования – управленческие отношения в представительстве АО «СЖС – Восток Лимитед», которые формируют систему управления развитием компетенций персонала через систему функциональных, организационных и независимых факторов.

Цель исследования – определение основных направлений

совершенствования системы управления компетенциями персонала в Представительстве АО «СЖС – Восток Лимитед».

Для реализации поставленной цели в дипломной работе решались следующие **задачи**:

- проанализировать научные основы теории компетенции персонала как экономической категории;

- определить сущность понятия «компетенция» и выделить факторы, влияющие на развитие компетенций;

- обосновать необходимость создания системы развития компетенции персонала, отвечающей современным требованиям управления человеческими ресурсами;

- проанализировать существующую кадровую стратегию Представительства АО «СЖС – Восток Лимитед» с позиций системы управления компетенциями персонала организации;

- определить направления совершенствования методов управления компетенциями персонала в Представительстве АО «СЖС – Восток Лимитед».

Поставленные цели и задачи обусловили **структуру** дипломной работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования компетенций персонала;

- во второй главе выполнены анализ и оценка направлений кадровой стратегии представительства АО «СЖС – Восток Лимитед»;

- в третьей главе предложены рекомендации по развитию системы управления компетенциями в кадровой стратегии представительства АО «СЖС – Восток Лимитед».

Теоретическими и **методическими** источниками исследования послужили работы Авилова А., Арефьева А.О., Базарова Т.Ю., Блинова А. и др.

Общий объем работы составляет 64 листа, 7 рисунков, 8 таблиц.

Глава 1 Теоретические аспекты формирования компетенций персонала

1.1 Понятие и виды компетенций кадровой стратегии предприятия

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, так как реализует главную задачу менеджмента – организация деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для этого принципиально вводить новейшие способы управления и хозяйствования, активизировать человеческие ресурсы с тем, чтобы таланты людей открылись полнее и были применены с большей пользой и эффективностью. При управлении инновационным развитием кадрового потенциала современной организации, в качестве объектов совершенствования кадрового потенциала, начинают выступать компетенция и переносимость персонала.

Быстро увеличивающаяся научно – техническая вооружённость сотрудников приводит в действие все большую и большую массу дорогостоящих средств производства, перенося их цену на формируемый продукт. Цена ответственного поведения сотрудника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния растет при этом в немало раз. Общество оказывается в зависимости от личных качеств рабочих, бизнесменов, менеджеров и инженерно-технических сотрудников, от их компетенции, правдивости, порядочности, преданности общим интересам.

Но на практике, как в РФ, так и за рубежом, большая часть компаний ограничивается современными моделями управления персоналом лишь с точки зрения оперативного подхода.

Предприятия должны обладать способностью к постоянным переменам для выживания в динамично изменяющейся социально-экономической обстановке. Изменения, происходящие в структуре и механизмах деятельности предприятия в системе управления, характере ответственности, обязательно

коснуться перемен в кадровой политике и стратегическом управлении персоналом [17, с.39-40].

Как показала практика стратегического управления персоналом – в условиях перемен стратегические цели управления фирмы определяют перспективы работы с персоналом, при этом важную роль играет управление главными компетенциями предприятия.

Роль профессиональных компетенций в действенной организации деловитости компаний перемещает все наиболее хитрый и всеохватывающий нрав, проявляющийся в умении просчитывать ситуацию и предсказывать грядущие веяния, исходя из ограниченного числа узнаваемых характеристик. В погоне и борьбе с соперником решающее смысл получает дееспособность персонала «интерпретировать» и «формировать» потребительские предпочтения, вовремя отзываясь на их и разрабатывая новейшие симпатичные виды продукции (услуг).

Почти все фирмы разрабатывают и вводят способы компетенций, минимум последние пятнадцать лет. В настоящее время в бизнес-психологии даже есть целое направление, занимающееся изучением компетенций и их практическим использованием.

Актуальность этого вопроса лишней раз подчеркивают тема различных статей, журналов, конференций и консультаций, посвященных применению теории компетенций в реальном управлении и экономике.

Большой интерес к ним для менеджмента большинства компаний разъясняется, по нашей версии, тем, что главная задача управленцев – организация эффективности HR-функций: планирование численности сотрудников, отбора профессионалов, формирование персонала, проведение комплексного разбора итогов его работы и переаттестация служащих.

Продуктивная активность и менеджера, и подконтрольной ему компании связывается именно с высококачественным исполнением перечисленных функций.

Компетенции, а точнее их модели, помогают достичь значительного

повышения плодотворности работы организации.

В большинстве случаев, однако, реализуемые управленческие функции оказываются разобщенными, разнонаправленными либо даже изолированными по отношению к действительности.

Например, параметры подбора новейших сотрудников не сочетаются с параметрами их предстоящей аттестации, программ обучения либо организации деловой карьеры.

Эти функции, кроме того, нередко могут фиксироваться за различными структурными подразделениями организации.

Работа данных подразделений исполняется фактически автономно, что, несомненно, приводит к сбоям в механизмах координации и интеграции на пути к поставленным целям [19, с.25-26].

Основной проблемой и, сразу, её решением является понимание того факта, что подавляющее число критериев деятельности и методов подхода к управлению разрабатывались 20-30 лет назад, во времена массовых попыток сформировать в них более-менее системное управление.

Критерии, соответственно, формировались для решения чрезвычайно узкого круга задач. К примеру – лишь для проведения тренингов.

Формирование же модели компетенций дает возможность выбрать такой комплект критериев, который прямым образом связывает конкретные виды деятельности с управлением персоналом.

В управленческой практике западных предприятий модели компетенций рассматриваются и являются функциональным инструментом работы с персоналом, сориентированным основным образом на удачное достижение поставленной бизнес-стратегии.

В общем виде компетенция рассматривается как множество характеристик, нужные для успешного осуществления какой-либо деятельности.

Всякая компетенция – это типичный набор навыков, ориентаций, установок и профессиональных знаний.

Крупномасштабные эксперименты в данной сфере свидетельствовали, что корпоративные компетенции формируют обобщенные блок бизнес-поведения, связывающие в себе группы более тесно сочетаемых характеристик. Поэтому исследование компетенций в управлении и экономике получает все новые и новые практические составляющие.

Термин «компетенция» впервые использован В. Максвеллом в 1982 г. и представляет собой рациональную комбинацию способностей и знаний, которыми владеет персонал какой-либо организации, осматриваемых на небольшом интервале времени.

Концепция компетенций как условия набора сотрудников, их отбора, приема на работу и аттестации служащих стала сейчас чрезвычайно популярной не только среди специалистов-практиков по управлению кадрами, однако и среди управляющих инстанций.

Хотя это понятие популярно уже около 3-х десятков лет, до сих пор многие не знакомы с деталями предоставленной концепции. В особенности это затрагивает её надлежащего применения.

Компетенция все ещё определяется как навыки, способность действовать, возможности и знания. Фактически, термин используется не точно.

Хотя это не имеет огромного смысла при случайном применении для обозначения физических либо умственных возможностей, это имеет значение при применении в разборе работы для описания должностных требований и норм трудоспособности.

Компетенция просит большего, чем навыки и познания. Она требует правильного и соответствующего настроения, в результате переходящего в стиль работы [13, с.56-57].

Для управляющих компетенции очень необходимы, ежели они желают повысить трудоспособность собственных служащих.

Компетенции должны быть выявлены либо изучены в ходе фаз отбора, приема либо уже на рабочем месте.

Постоянно необходимо держать в голове, что требуемые для различных

должностей компетенции различаются друг от друга.

В разборе работы и написании описаний работы краткие руководства имеют все шансы облегчить задачу.

При определении пригодных компетенций необходимо учесть следующие факторы:

- степень взаимодействия внутрифирменного персонала;
- степень физических и потенциальных навыков и знаний;
- степень принятия решений, ответственности и полномочий;
- степень контакта и взаимодействия с заказчиками.

Выполнялось немало исследований по теме рабочих компетенций для административных и контролирующих должностей, и они были распределены по следующим ниже категориям (рис. 1):

- контролирующие компетенции;
- когнитивные компетенции;
- административные компетенции;
- коммуникационные компетенции.

Эти компетенции оказались самыми необходимыми для действенного управления и контроля [11, с.142-143].



Рис. 1. Рабочие компетенции для административных и контролирующих должностей [6, с.44]

Для рядовых служащих степень физических и потенциальных компетенций формирует важную часть их рассмотрения.

Это связано с некоторым недостатком либо неимением задач по принятию решений, требующих значительных физических и людских ресурсов предприятия.

Часто их служба включает в себя определенные процедуры, конторские и ручные. Общими для всех должностей в обычной категории являются компетенции, улучшающие межличностные взаимоотношения, физические навыки и профессиональные познания.

Когда человек поднимается выше по службе в организации, расширяется его сфера ответственности, растут возможности, и управление людьми становится немалым сложнее.

Поэтому компетенции обязаны применяться, либо должна применяться их композиция, чтоб приспособиться к требованиям должности.

К примеру, если бухгалтер, либо счетовод продвигается на должность старшего менеджера, его компетенции должны быть улучшены.

Кроме поддержания собственных технических навыков счета и бухгалтерского учета, он обязан учить, вдохновлять, планировать работу, производить мониторинг, оценивать персонал и проводить сплочение группы.

То же самое верно для управляющего по финансам, продвигающегося на пост генерального начальника, компетенции которого потребуют большего взвешивания рисков и принятия решений, постановки целей и стандартов, планирования направлений, управления организацией и вдохновения служащих на хорошую работу, нежели компетенций контроля, управления ресурсами и решения конкретных проблем [16, с.69-71].

В подробностях эти компетенции являются таковыми:

1. Административные компетенции, предусматривающие управление работой, а именно включающие:

– планирование и составление графика работы;

- расстановку ценностей и управление временем;
- установку целей и стандартов;
- 2. Коммуникационные компетенции, включающие:
 - получение объективной информации;
 - прозрачность коммуникации;
 - слушание и организацию.
- 3. Контролирующие компетенции либо компетенции по сплочению групп, охватывающие:
 - консультирование и установление дисциплины
 - обучение, наставничество и передача полномочий;
 - оценка служащих и их работоспособности.
- 4. Когнитивные компетенции, предусматривающие:
 - точное аналитическое мышление;
 - выявление и заключение проблем;
 - оценка рисков и принятие решений.

Современные условия новаторского развития кадрового потенциала организации, в аспекте рассмотрения уровней компетенции персонала, нацеливают управление организаций на создание новейших программ для приведения к всеобщему эталону уже имеющихся обучающих программ и в качестве модели для разрабатываемых.

Основная компетентность – это комплекс познаний, умений и технологий, глубоко сокрытый (потенциально заложенный) в организации. Носителями основной компетентности, непременно, являются сотрудники.

Потому японские менеджеры считают, что ежели осью инноваторского развития кадрового потенциала организации создать принцип «основной компетентности», то организациям удастся выполнить грядущие революционные изменения всей системы управления и построения трудового процесса [10, с.98-99].

Управление компетенцией в рамках инноваторского развития кадрового

потенциала организации представляет собой процесс сопоставления потребностей организации с наличными ресурсами и отбор форм влияния для приведения их в соответствие.

В предоставленном случае под нуждами организации понимается необходимый количественный и высококачественный состав персонала, определяемый в соответствии с избранной стратегией развития организации, а под ресурсами – её сотрудники с достигнутым желанием, уровнем компетенции и мотивациями, устремлениями.

Итогом сопоставления потребностей и ресурсов организации могут оказаться комплект, перестановки, передвижения, обучение и т.п.

С точки зрения японских профессионалов по менеджменту, через объединение понятий, творческих способностей и взглядов работающих в организации, формируется профессиональный потенциал организации и каждого сотрудника, что, в конечном счете, преобразуется в компетентность всей организации в целом. Управление компетенцией на уровне организации подключает исполнение последующих операций:

- сопоставление ресурсов и потребностей;
- оценка потребностей организации в персонале в соответствии с задачами и целями организации, предпочтенной ею стратегией на ближайшие годы;
- оценка имеющихся ресурсов (сообразно сочиняющим компетенции), а еще познаний, навыков и способностей персонала организации (рис. 2).

На базе получения соответствующих данных определяется:

- какая численность персонала подходит избранной стратегии и его не нужно переучивать;
- какую численность персонала нужно переучивать (доучивать) в связи с переменной стратегии организации;
- сколько сотрудников нужно будет нанять (уволить) для удачной реализации установленных задач.



Рис.2. Управление компетенцией на уровне организации [3, с.76]

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидуумом собственных способностей в соответствии с требованиями должности.

Таковая оценка позволит индивидууму активизировать приобретенные им ранее познания и навыки.

Он сформирует цель собственной деятельности на избранной должности, принимает для себя решение: подходит ли его компетенция потребностям должности либо нужно дополнительное обучение [5, с.47-50].

Управление компетенцией, в аспекте инноваторского развития кадрового потенциала организации в современной экономике, включает её покупку, стимулирование и становление.

Покупка компетенции. Обнаружение потребностей организаций в надлежащей компетенции подразумевает введение системы прогнозирования человеческих ресурсов, предназначение которой в том, чтобы найти в высококачественном и количественном выражении надобность в компетенции организации на грядущий период (нередко на 5 лет).

Совместно с тем для прогнозирования собственных потребностей организация обязана владеть точным описанием собственных должностей и

всех функций, исполняемых для реализации установленных задач, найти нужный состав компетенций под каждую из должностей, провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции.

Лишь после внедрения нужных методов и процедур организация может взяться за процесс покупки компетенции или за счет передвижения профессионалов («внутреннего приема»), или за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Обретенная компетенция не абсолютно не даст никакой пользы, ежели персонал не заинтересован воплотить её с наибольшей отдачей (эффективностью).

Формирование компетенции. Очень часто формирование компетенции оказывается синонимом исполняемого организациями профессионального обучения.

Вместе с тем практика внутреннего передвижения персонала в организации и управления карьерой помогает службам управления персоналом структурировать формирование компетенции [4, с.38-40].

Профессиональная мобильность рабочей силы, с точки зрения инноваторского развития кадрового потенциала организации, сильно воздействует на длительность освоения новейших видов труда, умение действовать на сложном разнотипном оборудовании, рационализаторскую и изобретательскую деятельность.

Высокая степень мобильности рабочей силы необходима для того, чтоб выполнить переход трудящихся от одной деятельности (наиболее простой), к иной, наиболее трудной.

В современных условиях кроме профессиональной и образовательной мобильности следует отметить понятие многосторонней мобильности сотрудников, которая включает в себя региональную, народно-хозяйственную, внутрипроизводственную и отраслевую подвижность.

Воздействие научно-технического прогресса (НТП) на занятость и мобильность сотрудников в отраслях материального производства и непромышленной сферы неодинаково.

В материальном производстве введение новейшей техники, как правило, приводит к сокращению количества занятых и их переходу в остальные отрасли.

В непроизводственных отраслях поднятие качества работы как правило связано с увеличением числа сотрудников.

Научно-технический прогресс ускоряет процесс воспроизводства знаний и, как следствие, повышает коэффициент их передачи. Коэффициент передачи знаний в ближайшее десятилетие станет вырастать ещё наиболее стремительными темпами. Это истолковывается тем, что экономика впритык подошла к такому рубежу, когда её формирование напрямую зависит от ускорения НТП. Несомненно, что для реализации этого ускорения необходимы подходящим образом подготовленные кадры: инженеры, рабочие, руководители, способные гибко реагировать на скоро изменяющиеся потребности производительных сил. Именно поэтому вся система их подготовки обязана подняться на исключительно новую ступень развития.

Таким образом, большие возможности, формируемые научно-техническим прогрессом, в результате являются только потенциальными, их осуществление зависит от множества причин, однако определяющими среди них следует считать именно социальные, личностные причины, предусматривающие наиболее высокие запросы к сотрудникам организации.

Именно поэтому в рамках инноваторского развития кадрового потенциала организаций, в связи с имеющимися противоречиями между системой подготовки кадров и работающим производством, появляется надобность рассмотрения вопроса о том, каким же конкретным потребностям обязан отвечать квалифицированный рабочий и компетентный специалист в современных условиях хозяйствования [7, с.142].

Отслеживание инноваторского развития кадрового потенциала организаций подтверждает, что для заслуги в отечественном производстве высшего мирового уровня производительности труда соблюдения лишь перечисленных выше требований в настоящее время уже крайне недостаточно.

Именно поэтому, по мнению Ветошкиной Т., за критерий высокой квалификации подготавливаемых рабочих и профессионалов следует взять 2 взаимосвязанных показателя:

- высокочаечество работы;
- наибольшую производительность труда.

При достижении требуемого качества продукции главным показателем уровня квалификации рабочих будет продуктивность их труда. Лишь высококвалифицированный рабочий, самостоятельно от способа подготовки (в системе профессионально-технического образования либо непосредственно на производстве) и знающий специалист имеют все шансы заниматься высокопроизводительно и качественно.

Предлагаемый аспект, с точки зрения инноваторского развития кадрового потенциала организации, подходит как общим методологическим, так и почти всем конкретным практическим условиям современного производства к кадрам:

- во-первых, следуя практическим условиям материального и нематериального пр-ва, система профессионально-технического образования будет готовить высококвалифицированных рабочих, способных предоставить кардинальное изменение в положительную сторону производительности труда и экономию материальных ресурсов;

- во-вторых, исходя из методологических требований, рекомендованный критерий станет направлять на реальное воплощение всех вышерассмотренных задач в сферах социальной, экономической, духовной и политической жизни;

- в-третьих, система высшего образования станет готовить специалистов, компетенция которых устраивает работодателей;

- в-четвертых, он может служить интегральной оценкой деятельности кадрового потенциала как системы.

Технология создания компетенций содержит в себе некоторое количество шагов.

Первый шаг: формулировка стратегии и целей предприятия. Для этого

проводят выборочный опрос основных лиц фирмы, её владельцев, топ-менеджеров, которые, как правило, и определяют стратегию, конкурентноспособные достоинства, главные характеристики деятельности и факторы успеха фирмы на рынке.

Второй шаг: различение главных задач деятельности персонала фирмы, вытекающих из стратегии её развития. Здесь главное взять в толк, каким обязано быть поведение служащих в организации, найти, что может дать определенный сотрудник компании остальным членам команды и организации в целом в рамках тех обязанностей, которыми он станет наделен либо уже их исполняет. На этом шаге необходимо подключение служащих к разработке своих собственных компетенций.

Третий шаг: определение уже непосредственно поведенческих реакций, какие обязаны возникать у служащих в ходе решения рабочих задач. Для этого подробно изучают и исследуют активность наилучших служащих, методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, проводят выборочные опросы служащих тех уровней, для которых формируется модель. Могут быть проведены обследования ожиданий от предприятия внешних клиентов. Для того, чтобы убавить субъективизм проводимых выборочных опросов, нужно применять комплекс определенных методик.

Четвертый шаг: выделение из общей массы характеристик и сгруппировка выявленных индикаторов поведения в общие категории - кластеры. Это достаточно непростая работа, т.к. подразумевает множественное сравнение элементов модели друг с другом, выделение общих и единичных признаков.

Также не обойтись без интерпретаций, а здесь имеют все шансы обнаружиться неоднозначность и субъективизм. Нейтрализовать субъективность можно через работы проектных групп.

Пятый шаг: составление шкалы оценки в каждом уровне компетенций, чтоб обрисовать недопустимый (неприемлемое для организации поведение

сотрудника), возможный (минимальные требования, чтобы делать работу отлично) и выдающийся (наилучшее поведение) уровни поведения служащих на рабочем месте [1, с.25-27].

Система компетенций может формироваться 2-мя методами. Первый метод – приспособить уже готовые модели к конкретному предприятию. Такие типовые модели формируются в итоге изучений управленческого опыта лидирующих компаний, как правило, иностранных.

Второй метод – создание модели компетенций с нуля. При этом можно использовать в помощь внештатных консультантов либо создать компетенции без помощи других.

Выбор метода станет зависеть от нескольких причин: какими валютными, временными ресурсами располагает организация, как хорошо она представляет процесс данной работы и как тщательно фирма желает ориентироваться в компетенциях, чтоб они стали работающим инструментарием и оправдали все затраты. Итогом усилий по сбору данных, анализу и моделированию компетенций должна стать модель компетенций служащих конкретной организации, вокруг которой строится система управления персоналом предприятия.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт формирования компетенций

Для действенного применения, компетенции объединяют согласно общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетенций.

Модель компетенций – это комплект компетенций, который нужен организации для решения стоящих перед ней задач либо сотруднику для исполнения определенной работы.

Модели могут содержать в себе детализированное отражение стандартов поведения персонала отдела либо конкретных должностей, ведущих к достижению особых целей.

Модель компетенций можно сопоставить с фундаментом дома: на крепком фундаменте можно выстроить огромное, высочайшее сооружение; ежели фундамент просчитан ошибочно, чрезвычайно быстро дом даст осадку, появятся трещины и потребуются серьезный ремонт.

Необходимо чётко воспринимать, что отлично проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; ежели выбрана обычная модель компетенций, не приспособленная к стратегическим целям и специфике фирмы, она не будет работать эффективно.

Как правило, комплект деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Обычная модель включает в себя следующие составляющие:

- кластеры компетенций - наборы тесно связанных меж собой компетенций (как правило от 3-х до 5 в одной связке);
- сами компетенции;
- уровни компетенций – используемые чаще всего для составления моделей под конкретные должности из общих моделей отделов либо дирекций;
- индикаторы поведения.

В целом почти все предприятия используют модели компетенций, для того, чтобы увязать корпоративные задачи и практическую работу с человеческими ресурсами через унификацию требований к сотрудникам.

Более частые причины, согласно которым внедряются компетенции, являются: потребность в обучении персонала и инвестициях в его формирование, эффективность и качество выполнения работы, мотивация работников, премирование персонала, повышение стандартов качества, конкурентоспособность предприятия, определение общей стратегии работы с персоналом.

Компетенции, которые имеют понятное для служащих организации подробное описание, что значительно упрощает вероятность их диагностики, можно охарактеризовать через уровни их выраженности.

Первый уровень - уровень понимания - сотрудник понимает необходимость данных компетенций, он пытается их проявлять, однако это не всегда выходит.

Второй уровень - базовый уровень - компетенция развита стандартно, сотрудник проявляет нужные для работы качества.

Третий уровень - сильный уровень (дополняет базовый уровень) - компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении трудных задач.

Четвертый уровень - лидерский уровень - (дополняет базовый и сильный уровни) сотрудник задает нормы для коллектива, когда не только он, но и остальные начинают проявлять данную компетенцию, сотрудник помогает другим обнаруживать нужные навыки [9, с.153].

Оценка по компетенциям как правило употребляется для решения последующих задач:

– оценка текущего уровня компетенций служащих и их соответствия требуемому уровню. Необходимость в оценке персонала появляется в основном на этапе стабильного роста и развития организации. К этому времени в организации уже наработан позитивный и негативный опыт работы, появились и действуют определенные коллективные стандарты, в том числе согласно управлению персоналом. И ежели в организации внедрена модель компетенций, то компетенции, естественно, станут неотъемлемым компонентом оценки персонала. Система оценки согласно компетенциям, позволяет правильно подвести не только итоги деятельности (что конкретно достигнуто и верно ли были достигнуты установленные цели), однако и дает возможность задать сотруднику верное направление развития;

– создание кадрового запаса из служащих, продемонстрировавших лучшие итоги, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста». Компетентностный подход позволяет понять, какую подготовку обязан пройти менеджер, претендующий на служебный рост, чтоб структура его умений и знаний соответствовала его последующему карьерному росту. Для этого в организации должны быть сформированы общественная

корпоративная система обучения и развития служащих, находящихся в запасе, которая включает в себя мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств;

– разработка программ тренингов (личных и групповых), направленных на формирование конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), имеют все шансы выступать в качестве тренеров и наставников. Компетенции служат критерием выбора чему и как учить. При этом практика показывает на то, что воздействовать на профессиональные знания, опыт (т.е. компетентность) проще и легче, чем на компетенции. Довольно выслать сотрудника на курсы переподготовки, повышения квалификации, где он сумеет приобрести опыт и улучшить свои профессиональные знания. Невзирая на сложность изменения внутренних установок поведения человека, воздействия на его мотивы, профессионалы предлагают давать знания персоналу именно компетенциям;

– подбор и наем персонала, проведение оценочных интервью при отборе претендентов. Способ отбора по компетенциям используется чаще всего в компаниях с низкой эффективностью работы, текучестью персонала, невысоким процентом удержания служащих. Во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых служащих, что существенно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и отбор становятся наиболее конкретными и результативными, т.к. организация четко представляет, кто ей нужен. Кроме набора новых служащих по формальным критериям (образование, знания, опыт работы) возникает возможность подбора кандидатов согласно коллективным критериям компании, отдела. В этом случае соответствие кандидата корпоративным и специальным компетенциям является принципиальным условием успешности по сравнению с иными соискателями на обязанность;

– мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения собственных целей и целей фирмы. Если же в

требования фирмы заложена модель компетенций, то нужно найти связь между компетенциями и принципами вознаграждения, т.е. компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение. Создание модели компетенций нужно и для корректировки компенсационной политики фирмы в отношении служащих, удачно прошедших оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета есть в компаниях, где имеются трудности с привлечением обученных сотрудников и имеется надобность обосновать компенсацию труда обученных служащих.

Существуют определенные достоинства оценки персонала на базе модели компетенций как для организации, так и для персонала. Для организации эти преимущества следующие:

- разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания у сотрудников различных отделов и различных уровней. К примеру, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективная работа» и что значит «командная работа»;
- слаженность при оценке сотрудника: все специалисты соображают одинаково, что такое «ценные качества» сотрудника, и знают, что разрешено проигнорировать, а что нужно оценить;
- возможность найти мощные и слабые стороны каждого рабочего и применять эту информацию для планирования карьеры и развития.
- возникают основания для формирования кадрового запаса и планирования карьеры служащих;
- разрабатываются стандарты качества исполняемых работ.

Для служащих эти достоинства другие:

- наилучшее понимание того, что делает работник и какие качества ему нужны, а также какие требования к нему предъявляют;
- возможность получения обратной связи о собственных сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Есть и недочеты способа оценки персонала на базе модели компетенций.

Во-первых, это довольно долгий и трудозатратный предварительный процесс, подключающий подготовку перечня компетенций, создание группы профессионалов и их обучение.

Во-вторых, детальная оценка каждого критерия, уровня его выраженности процесс довольно трудозатратный и потому дорогой.

В-третьих, в формировании компетенций вероятны и оплошности, связанные с разработкой:

- пересекающихся компетенций. Похожие индикаторы употребляются для определения двух либо трех различных компетенций - это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и понижает аутентичность самой оценки. Для предотвращения подобной оплошности нужно отыскать пару служащих таких, чтоб один из них отлично обладал обеими данными компетенциями, а другой не владел бы одной из них. Если же такие сотрудники отысканы, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются;

- сложных компетенций. Очень громоздкие и сложно сформулированные компетенции существенно усложняют работу;

- противоречивых компетенций. Компетенции могут содержать утверждения, значащие противоположные вещи, к примеру, некоторое количество противоречивых, т.е. исключаящих друг друга индикаторов поведения. Чтоб проверить, противоречива ли компетенция, нужно выбрать сотрудника, который обладал бы одним элементом компетенции и не обладал бы второй. Если же есть хотя бы один таковой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу в оценку персонала;

- компетенций, содержащих в описании не индикаторы поведения, а желаемый итог. Индикатор не должен указывать на итог деятельности, т.к. результат есть следствие неплохого владения компетенцией, а не определение самой компетенции;

- нехорошо проработанных компетенций. Компетенции описаны не подробно, потому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно

тщательно;

- компетенций, неверно определяющих стандарты. К примеру, компетенция «принятие решений» (управляющий может уметь воспринимать решения, однако будут ли они правильными?). Ошибка при определении стандартов заключается в том, что компетенции не разделяются на уровни: квалифицированные и неквалифицированные исполнители в этом случае получают одинаковую оценку;

- модели компетенций, взятой у другой фирмы. В этом случае она не будет актуальна для служащих - они не увидят ценности компетенций в собственной повседневной работе;

- ошибочно определенных компетенций. Сотрудники могут обнаружить возмущение между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели компетенций;

- неудачно внедренных компетенций. Сотрудники не понимают, для чего необходимы компетенции, начальство не считает их необходимыми, а их использование в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью. Скорее всего, фактор невезения в том, что служащих не достаточно привлекали к обсуждению ещё на этапе разработки модели компетенций;

- несвоевременно внедренных компетенций. Когда в организации происходит немало значимых изменений (внедряются новейшие продукты, методы работы), которые затрагивают интересы большинства служащих, то компетенции рассматриваются как наименее принципиальный проект;

- неверно использованных компетенций. Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого критерия оценки сотрудника. Важно помнить, что компетенции - это только инструмент для оценки персонала, и его использование не исключает применения других оценок в ходе аттестационных мероприятий. Следует избегать подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу, входящими в оценочную комиссию [2, с.132].

Схематично достоинства и недостатки компетентностного подхода в управлении персоналом отражены на рис. 3. Зарубежные компании, использующие подход, основанный на компетенциях, делают это с различными целями. Они также используют различные методики для построения моделей компетенций, их оценки и развития. Рассмотрим наиболее интересные, по нашему мнению, подходы к профилированию и оценке компетенций.

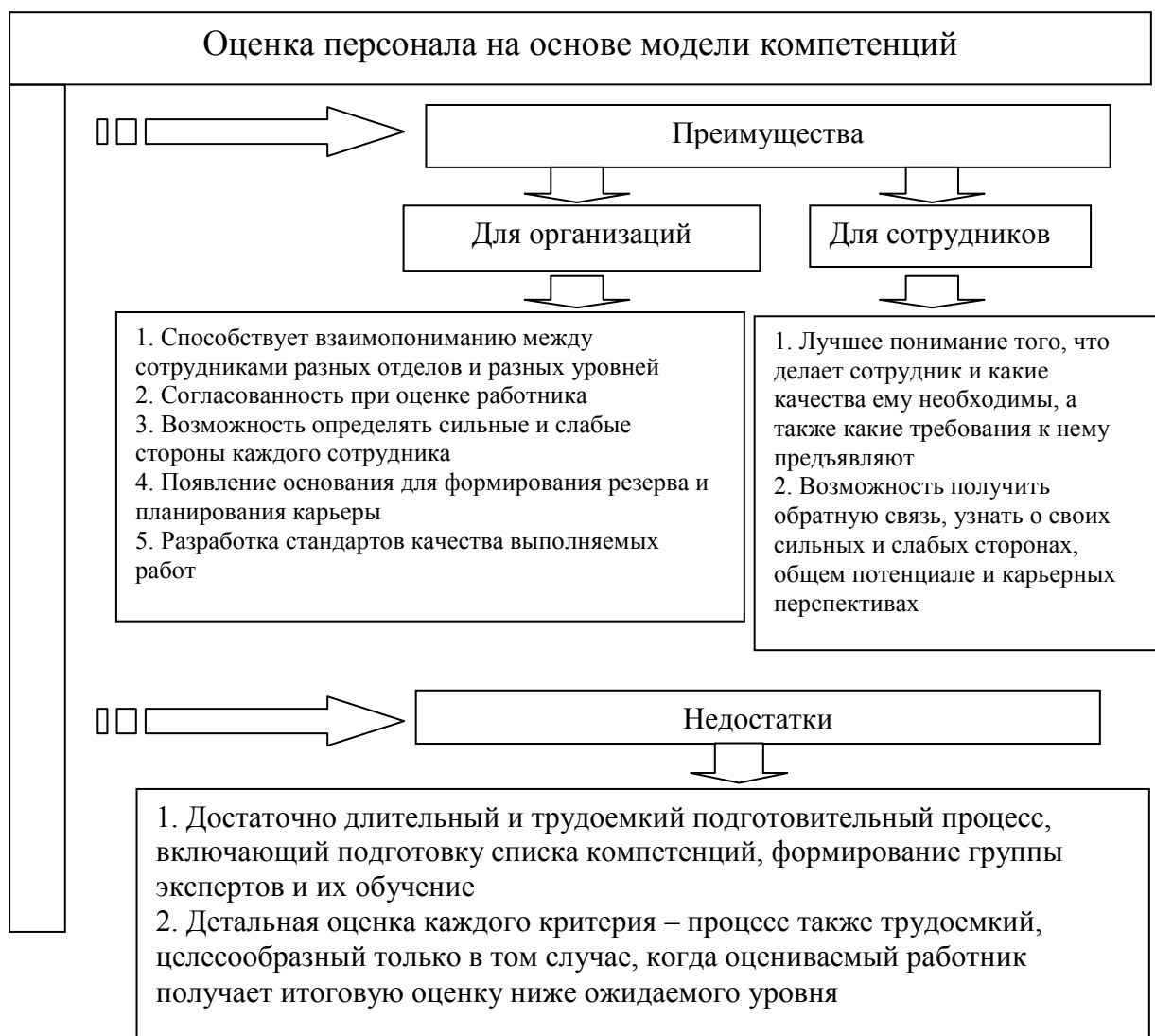


Рис.3. Достоинства и недостатки компетентностного подхода в управлении персоналом [8, с.143]

Под профилированием компетенций понимается определение набора компетенций с разделением их по степени выраженности для каждого уровня управления.

Например, действия руководства американской компании (американский

подход). Отдел персонала получает заявку от линейного руководителя. Как правило, она представляет собой разработанную должностную инструкцию и перечень тех персональных квалификационных требований и личностных качеств, которые линейный руководитель хотел бы видеть в кандидате.

При этом решаются три задачи: первая – кандидат должен быть достаточно профессионален для успешного решения поставленных перед ним задач; вторая – кандидат должен быть заинтересован (замотивирован) в решении этих задач; и третья – кандидат должен органично влиться в корпоративную культуру.

Далее проводится структурированное интервью, и задаются вопросы, касающиеся всех профессиональных компетенций.

Затем ставится цель – создать профиль данной позиции для всей группы компаний, выделить набор профессиональных компетенций, необходимых для успешной работы сейлз-инженеров. Для этого собираются сейлз-инженеры, руководители отделов группы компаний, работающие с различными видами оборудования и продукции и вместе с ними определяется тот нулевой уровень, с которого можно развивать человека, но ниже которого на работу уже не принимают. После этого определяются профессиональные знания, умения и навыки, а также личностные качества, которыми должен, в идеале, обладать успешный сейлз-инженер в группе компаний. Далее определяется общее в квалификационном профиле. В результате вычленяются такие компетенции, как «знание технической продукции и рынка», «умение вести переговоры», «финансовый инжиниринг» и др.

Весь набор компетенций в профиле руководителя разделяется на несколько групп. Первая группа объединяет профессиональные или функциональные компетенции. То есть, те специфические знания, умения и навыки, которые отличают сейлз-менеджера от финансового директора. Второй блок – это личностные компетенции. Например, для генерального директора, это будет: «умение брать на себя обязательства», «амбициозность», «гибкость», «инициативность» и т.п.

Третий блок – это лидерские и менеджерские качества. Это разные понятия, которые необходимо дифференцировать. Лидерство, в данном случае, означает – делать правильные вещи. Менеджерские компетенции – это означает делать вещи правильно. Менеджер умеет делать вещи правильно, он обладает тем набором навыков и знаний, которые позволяют ему правильно планировать работу, распределять ресурсы и т.д.

Говорят, что менеджером может стать любой, а лидером может быть далеко не каждый. Затем выделяются коммуникативные и, наконец, стратегические культурологические компетенции (ориентация на результат, на клиента и т.д.)».

На наш взгляд, сильной стороной этого подхода является то, что модель строится для конкретного рабочего места.

Кроме того, культура фирмы позволяет определить основную цель – как развивать персонал, не используя при этом какие-либо демотивирующие инструменты. Для крупных компаний этот подход будет недостаточно эффективным, т.к. без использования четких технологий он будет очень затратным по времени [20, с.159].

В качестве еще одного примера рассмотрим так называемый «западноевропейский подход».

Компания SHL (Великобритания) – по имеющейся информации, эта компания является мировым лидером по оценке компетенций персонала.

Используемые инструменты:

- во-первых, откровенные собеседования;
- во-вторых, собеседования по вопросам критических случаев;
- в-третьих, собеседования по методу сетевого запаса;
- в-четвертых, система профилирования работы (WPS);
- в-пятых, передача умений и навыков при разработке компетенций;
- в-шестых, центр оценки (ЦО).

По мнению профессора Блинова А.Л., последний инструмент требует

более пристального изучения, т.к. он является наиболее объективным, надежным и достоверным при оценке персонала.

Корни метода оценки, подобного ЦО, лежат в психологических разработках 30-х годов. Однако впервые разноплановая методика оценки персонала была применена при отборе офицеров в германскую и британскую армии во время Второй мировой войны. После ее окончания метод был адаптирован для использования гражданскими правительственными службами при отборе административного персонала.

Впервые Центр оценки как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T (США) в 1954 году в рамках исследовательской программы. Уже в 1958 г. ее активно стали использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. Компания отвела специальное здание для проведения оценки персонала, именно оно и получило название TheAssessmentCentres.

В 60-70 г. прошлого столетия многие американские фирмы создали у себя Центры оценки персонала (IBM, цепочка магазинов «Сире», «Робакс»). Так, в 1970 г. Центрами оценки персонала располагали 100 фирм, а в 1980 - уже около 2000 фирм. В те же годы данный метод стал применяться и в Советском Союзе, прежде всего там, где цена ошибки персонала была высока (в военной авиации, подводном флоте и атомной энергетике).

В современных условиях, высокой конкуренции и дефицита квалифицированных кадров, особую роль играет качество персонала, его способность быть результативным, проявлять высокий уровень профессионализма, решать усложняющиеся задачи в новых производственных ситуациях.

В этой связи крупные российские предприятия и организации стали уделять все большее внимание вопросам развития компетентности персонала, не только решая проблемы подбора и расстановки кадров, но разрабатывая системные подходы и долгосрочные программы формирования кадрового ресурса.

В качестве «российского» примера рассмотрим комплексный и прогностический подход к развитию профессиональных компетенций персонала ОАО «Газпром».

Мировые лидеры газовой отрасли (Shell, ExxonMobil, «Газпром») в своей кадровой политике делают особый упор на системный подход к развитию компетентности и квалификации на основе корпоративных университетов и отраслевых институтов. В масштабах региональных организаций ОАО «Газпром» сохраняются комплексные тенденции формирования кадрового резерва и развития компетенций персонала.

Структура системы развития компетенций персонала ОАО включает следующие направления деятельности: отбор и наем претендентов на работу, их расстановка, переподготовка и повышение квалификации работающего персонала, мониторинг и оценку компетенций персонала, формирование кадрового резерва, обучение и повышение квалификации кадрового резерва.

Нормативно-правовая база системы представлена документами Федерального уровня (Национальной доктриной образования в РФ до 2025 года, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральными государственными образовательными стандартами по рабочим профессиям, по направлению подготовки инженерной специальности «теплогазоснабжение и вентиляция», «строительство» (бакалавр и магистр)). В этих документах отражен новый подход к обучению и оценке качества образования студента – компетентностный, определены базовые условия обучения [14, с.115].

Основные тенденции, характеризующие направления развития компетенций персонала данной компании:

– во-первых, переход от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям. Особенностью современной газораспределительной системы являются непрерывные технико-технологические инновации, организационные нововведения, территориальное расширение и реконструкция систем газифицированных населенных пунктов, нарастающая сложность и

разнообразии сервисных услуг населению. В этой связи стратегия непрерывного обучения специалистов во взаимодействии с системой профессионального образования является обязательным условием функционирования каждого предприятия газовой отрасли. Необходимо формирование системы многоуровневой непрерывной подготовки персонала для ГРО. Взаимодействие предприятия с Университетом послужило созданию кафедры «Теплогасоснабжение, вентиляция и гидромеханика». Так в 2007 году ООО «Оренбургоблгаз» заключило с университетом договор о сотрудничестве, который регулирует, в том числе, и отношения, связанные с получением работниками Общества второго высшего профильного образования. В 2012 году этот договор о сотрудничестве пролонгирован. Такое сотрудничество с вузом не только обеспечивает сегодняшние кадровые потребности, но создает кадровый ресурс, открывает новые горизонты профессионального компетентностного роста, продвижения талантливых и активных людей. Следует отметить, что возможность получения профильного образования влияет на мотивацию сотрудников к повышению эффективности работы, а также значительно снижает текучесть кадров на предприятии;

– во-вторых, переход от спланированного карьерного пути - к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития. Были созданы 18 взаимосвязанных карт компетенций, определяющих взаимосвязь различных трудовых действий персонал. Это уникальный региональный и корпоративный опыт перехода от известных должностных инструкций ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник отрасли) к Профессиональным стандартам в компетентностном формате. В настоящее время такой подход стал институциональным, он признан на государственном уровне. В январе 2013 года на уровне Правительства РФ принято постановление «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов (Правительство РФ постановление от 22.01.2013 № 23), разработанное в рамках Реализации указов Президента Российской Федерации В.В. Путина от 7 мая 2012 г.;

– в-третьих, специфика работы Общества состоит в эксплуатации опасного производства, газового оборудования, непрерывном мониторинге технологических объектов, находящихся на значительном удалении, внедрении все более автоматизированных, ориентации на так называемые СМАРТ-технологии. Быстро увеличивающаяся научно-техническая вооруженность работников приводит в действие все большую и большую массу дорогостоящих средств производства. Цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния возрастает при этом во много раз. Общество попадает в зависимость от личных качеств рабочих, специалистов и руководителей, от их компетентности, честности, порядочности, преданности общим интересам. Поэтому важной тенденцией является переход от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие. Стратегия здесь выражается в следующем. В целях самостоятельного развития профессиональных компетенций в 2013 году начала реализовываться идея создания центра дистанционного подготовки менеджеров. Написана Программа, которая ориентирована на менеджеров, желающих повысить свою квалификацию до уровня, соответствующего современным требованиям к руководителям всех рангов или обладающих различным опытом работы и не имеющих специального управленческого образования. Программа является базовой для самостоятельного корпоративного обучения управленческих кадров. Курсовой принцип построения программы позволяет обеспечить необходимую гибкость при формировании тематики и глубины проработки тем. Программа разработана с учетом современных требований к деловым и профессиональным качествам менеджера и обеспечивает поддержку его деятельности в новых условиях по всем направлениям. Данная форма подготовки менеджеров рассматривает обучение как инструмент решения проблем организационного развития без отрыва от производства.

– в-четвертых, переход от контроля за проблемами, с которыми сталкиваются работники, к созданию возможностей для всестороннего

профессионального роста каждого работника. Так в Учебном центре работники Общества проходят как первичное обучение, так и повышение квалификации, предаттестационные и аттестационные подготовки по промышленной безопасности и охране труда. Учебный центр регулярно проводит обучающие семинары с привлечением представителей фирм–производителей газового оборудования. В Обществе разработано и действует с 2004 г. Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности, в котором предусмотрена разработка индивидуального плана развития каждого резервиста. Составление данного плана на 1 год сочетает различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в должности резерва;

– в-пятых, переход от избегания обратной связи с подчиненными - к ее активному поиску. Речь идет о формировании и развитии компетенции социальной ответственности. Вся работа ведется в соответствии с принятым Кодексом корпоративной этики;

– в-шестых, переход от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов - к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения. Создано Положение кадрового резерва, которое носит характер открытого документа. Оно обеспечивает прозрачность технологий продвижения сотрудников, объективность в их назначении и карьерном росте;

– в-седьмых, переход от культуры индивидуального труда к корпоративной культуре.

Производительность труда и эффективность производства можно повысить с помощью социально-психологических методов, таких как: правильная мотивация персонала, грамотная корпоративная культура, предоставление работникам социальных гарантий, обеспечение карьерного роста и множества других инструментов. В то же время нужно активно искать новые методы и технологии развития компетенций персонала, сочетающие высокую результативность, минимальные временные затраты и минимальные

финансовыми вложениями [18, с.179].

Кроме того, в настоящее время важнейшей задачей является технология развития компетенций коммуникации, обеспечения безопасности, стрессоустойчивости, здорового образа жизни.

Существуют определенные критерии эффективно работающей модели компетенций, сформулированные Марком Паркинсоном.

Компетенции должны быть:

- исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности. Это легко достигается с помощью 10-12 компетенций;

- дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей;

- сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной;

- доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован всеми менеджерами;

- конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами;

- современными. Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации. Как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

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. Универсальность модели определяется четырьмя позициями.

Во-первых, модель позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

Во-вторых, компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками.

В-третьих, модель описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.

В-четвертых, модель компетенций 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, т.к. 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 выступает сегодня основной управления персоналом в организации.

Изучение теоретических аспектов кадрового менеджмента с использованием компетенций показало, что компетентностный подход, несмотря на инновационный характер имеет не только достоинства, но и недостатки, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении моделей компетенций в систему управления персоналом.

Рассмотрим далее, как реализуется управление компетенциями в кадровой стратегии нашего объекта исследования.

Глава 2 Анализ и оценка направлений кадровой стратегии представительства АО «СЖС Восток Лимитед»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Наш предмет изучения является представительством Новороссийского филиала акционерного общества «СЖС - Восток Лимитед».

Предприятие АО «СЖС Восток Лимитед» учреждено компанией SGS Societe Generale de Surveillance S. A. и состоит в сообществе SGS, которая является мировым фаворитом в области услуг по осуществлению инспекций и тестированию, верификаций и сертификаций. Сформированная в 1878 году, сейчас SGS признана мировым образцом качества и деловой этики. Свыше 48 000 служащих работает в обширной сети SGS, насчитывающей около 1000 лабораторий и офисов по всему миру со штаб-квартирой в Женеве, Швейцария.

Функционирование SGS в РФ начинается с января 1981 года, и сейчас в АО «СЖС Восток Лимитед» работает более двух тысяч профессионалов.

За 25 лет работы на российском рынке SGS организовала представительство, широкую сеть филиалов и оперативных офисов, опоясывающих всю территорию РФ:

1. Центральный регион: Самара (областной центр), Иваново, Волгоград, Ярославль, Новокуйбышевск, Нижнекамск, Сызрань, Орск, Ухта, Уфа;
2. Северо-Западный регион: Санкт-Петербург (областной центр), Череповец, Мурманск, Калининград, Архангельск;
3. Сибирский регион: Новокузнецк (областной центр), Братск, Абакан, Заринск, Екатеринбург, Красноярск, Кемерово, Нижний Тагил, Ленинск-Кузнецкий, Челябинск, Новосибирск, Чита, Черногорск;
4. Южный регион: Новороссийск (областной центр), Астрахань, Азов, Ейск, Воронеж, Невинномысск, Махачкала, Ростов-на-Дону, Порт-Кавказ, Таганрог, Ставрополь, Туапсе, Темрюк;
5. Дальневосточный регион: Находка (областной центр), Ачинск,

Ангарск, Владивосток, Ванино, Хабаровск, Уяр.

Головной офис предприятия находится в Москве. Основные услуги, оказываемые АО «СЖС Восток Лимитед», условно делятся на 4 категории:

- инспекционные сервисы. Контроль количества и качества продукции на протяжении всей производственно-сбытовой цепочки;
- лабораторное тестирование. Контроль соответствия характеристик продукта государственным, международным, отраслевым и другим нормам на территории клиента или в непосредственной близости от заказчика;
- сертификационные сервисы. Доказательство соответствия продукции, услуг и систем эталонам, установленным правительствами, органами по стандартизации либо заказчиками SGS. Помимо этого, SGS разрабатывает и сертифицирует в соответствии со своими стандартами;
- подбор и лизинг персонала. Рекрутмент и лизинг персонала для разных отраслей индустрии.

Изучение материалов, размещенных на сайте АО «СЖС Восток Лимитед» показало, что 2015 г. для компании был более удачный, чем предыдущие 3 года.

Объем продаж увеличился на 26,3%, но темпы роста не устраивают собственников, т.к. при этом более высокими темпам растут затраты и, соответственно снижается прибыль. По информации компании за последний год объемы продаж выросли на 23,3% по сравнению с 2014 г., а размер чистой прибыли увеличился в 2 раза.

К сожалению, финансовая информация по представительствам и филиалам является закрытой для сторонних лиц.

Представительство в г. Туапсе работает по планам и штатному расписанию, утверждаемому ежегодно руководителем Новороссийского филиала АО «СЖС Восток Лимитед».

Организация кадрового и бухгалтерского учета также является функцией филиала.

Основным видом деятельности Представительства АО «СЖС Восток

Лимитед» является деятельностью в области стандартизации. Должность руководителя Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» - менеджер.

2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов исследуемого объекта

Итак, являясь самостоятельной бизнес-единицей, Представительство АО «СЖС Восток Лимитед» должно следовать стратегии Компании. В целях установления эффективности кадрового менеджмента нашего объекта исследования, проанализируем сначала эффективность использования трудовых ресурсов. Эффективность кадрового менеджмента представительства проявляется во всех аспектах производственно-хозяйственной деятельности – это и положительная динамика объемных показателей, и отрицательная динамика некоторых качественных показателей, например, сокращение времени на обслуживание судна, сокращение расходов, сокращение текучести кадров и др. Работа персонала определяющим образом влияет на эффективность использования всех остальных ресурсов. Исходным моментом процесса управления персоналом является планирование его содержания.

В АО «СЖС Восток Лимитед» оно начинается с определения миссии предприятия, его стратегии и тактики. На уровне головного предприятия разработаны и действуют ряд документов, определяющих кадровую политику компании в целом. Эти документы разработаны в соответствии со стандартами компании SGS Societe Generale de Surveillance S.A. На уровне филиалов и представительств на их основе определяется необходимая численность работников по профессиям и уровням квалификации. При планировании необходимой численности обязательно необходимо учитывать мероприятия по экономии трудовых затрат, связанные с внедрением новой техники и технологии, оптимизации трудовых норм, совмещением профессий и так далее. Кадровый состав и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть отражены

следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников на определенную дату;
- среднесписочная численность работников за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений в общей численности предприятия;
- средний разряд рабочих;
- удельный вес специалистов, имеющих высшее или средне специальное образование в общей численности работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и рабочих на предприятии.

Проведем мониторинг эффективности использования трудовых ресурсов по показателям производительности труда, структуры и движения кадров. Мониторинг структуры кадров предприятия осуществляется по следующим направлениям: пол, возраст работников, образование, контингент и категории работающих. Мониторинг выполнения плана по труду – основа выявления внутренних резервов в использовании работников и их рабочего времени. В плане по труду рассчитываются следующие показатели: объем работы, численность работников, фонд оплаты труда, среднемесячная заработная плата одного работника, производительность труда. Результаты мониторинга трудовых показателей Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» отразим в табл. 1.

Таблица 1

Трудовые показатели¹

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста к2013 году, процент	
				2014 год	2015 год
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность, чел.	32	35	40	109,4	125,0

¹Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	10823	13179	17128	121,8	158,3
Объем выполненных работ, тыс.руб.	65384	73685	87079	112,7	124,0
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	28185	31379	35683	111,3	126,6
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2043	2105	2177	103,0	106,6

Анализ показателей табл. 1 позволяет сделать вывод о том, что используются трудовые ресурсы неэффективно. Темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда. Производительность труда в 2014 г. увеличилась по сравнению с уровнем 2013 г. на 3%, а заработная плата увеличилась на 11,3%. В 2015 г. производительность увеличилась по сравнению с 2013 г. на 6,6%, а среднемесячная заработная плата возросла на 26,6%. Последний показатель с позиции экономической науки должен быть ниже роста производительности труда, в противном случае в перспективе деятельность организации перестанет быть эффективной. Хотя с позиции материального обеспечения работников рост заработной платы – положительный фактор. Диаграмма, изображенная на рис. 4, демонстрирует соотношение между темпами роста производительности труда и заработной платы.

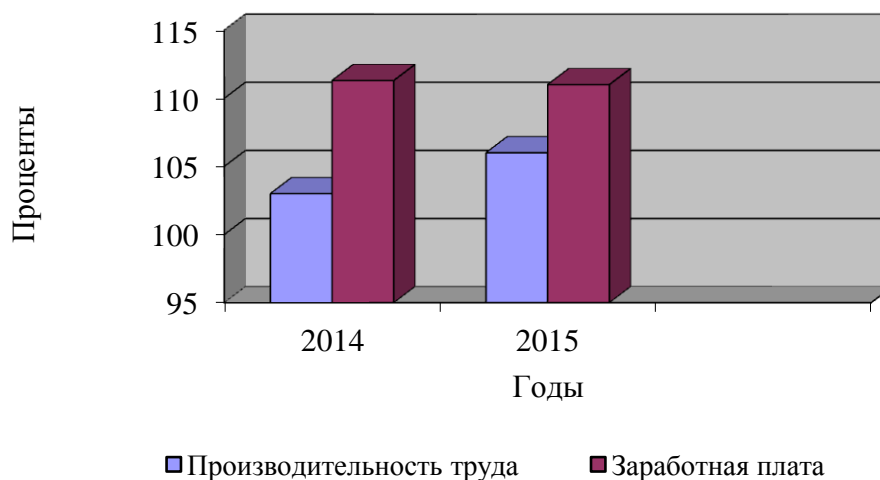


Рис. 4. Темпы роста производительности труда и заработной платы²

²Рисунок создан автором на основе данных, полученных в ходе исследования

В 2014 г. соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы указывает на значительное превышение роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда, в 2015 г. ситуация немного улучшилась – темпы роста производительности труда превышают темпы роста заработной платы, но в меньшей степени. Т. е. с точки зрения науки эффективность кадрового менеджмента повысилась.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень производительность труда, является состав и структура кадров.

Для исследования были представлены данные по возрастному составу, образовательному критерию и движению кадров. Проанализируем состав и структуру кадров по возрасту в табл.2.

Таблица 2

Состав и структура работников по возрасту³

Возраст	2013 год		2014 год		2015 год	
	человек	%	человек	%	человек	%
До 30 лет	7	21,9	8	22,8	8	20,0
От 30 до 40 лет	19	59,4	12	34,3	13	32,5
От 40 до 50 лет	6	18,7	15	42,9	19	47,5
Всего	32	100,0	35	100,0	40	100,0

Данные табл. 2 позволяют сделать вывод о том, что возрастная структура за анализируемый период практически не изменилась – снизился лишь удельный вес группы работников в возрасте от 30 до 40 лет.

Но при этом, наименьший удельный вес занимает группа работников в возрасте до 30 лет, а наибольший – в возрасте от 40 до 50 лет. На втором месте по значимости идет группа работников в возрасте от 30 до 40 лет.

Приведенные данные, с одной стороны, свидетельствуют о постоянстве структуры кадров предприятия, с другой стороны – менеджеру необходимо обратить внимание на «омоложение» состава кадров.

³ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Одним из элементов анализа трудовых ресурсов является образование работников. Проанализируем состав и структуру работников по уровню образования (табл.3).

Согласно данным табл. 3 за период с 2013 по 2015 годы количество работников с высшим и средним профессиональным образованием увеличилось на 12 человек.

Таблица 3

Состав и структура работников по уровню образования⁴

Уровень образования	2013 год		2014 год		2015 год	
	человек	%	человек	%	человек	%
Высшее	6	18,7	9	25,7	11	27,5
Среднее профессиональное	16	50,0	16	45,7	23	57,5
Среднее полное общее	10	31,3	10	28,6	7	17,5
Всего	32	100,0	35	100,0	40	100,0

При этом в структуре кадров сократилась доля рабочих в общей численности на 13,8%. Это говорит об изменении требований к качеству и уровню знаний работников. Кроме того, образовательный критерий отражает и специфику деятельности Представительства АО «СЖС Восток Лимитед»

Планирование обучения персонала в основном должно быть направленно на внутриорганизационное обучение. Это позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства.

⁴ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Особое значение для определения проблем кадровой политики имеет анализ текучести кадров и её причин (табл.4).

Таблица 4

Движение работников⁵

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Количество принятых работников, без учета внутрифилиальных перемещений, чел.	10	28	1
Количество выбывших работников, без учета внутрифилиальных перемещений, чел.	26	6	13
Количество уволенных по собственному желанию, чел.	26	6	13
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Среднесписочная численность работников, чел.	32	35	40

Одним из условий успешной работы предприятия является постоянство состава кадров, которое характеризуется показателями текучести и постоянства кадров.

Коэффициент текучести кадров - отношение числа работников, уволенных по причинам текучести (собственное желание, за нарушение трудовой дисциплины, вследствие недостаточной квалификации) к среднесписочному числу работников за анализируемый период.

Коэффициент текучести кадров составил за 2013 год 81,2%, за 2014 год – 17,1% и за 2014 год – 32,5%. Заметны значительные колебания в движении кадров, хотя по сравнению с 2013 г. текучесть снизилась. Руководству филиала и представительства необходимо задуматься над сохранением постоянного состава кадров, тем более что, уровень средней заработной платы на предприятии достаточно высокий для Туапсинского района. Значит, причина

⁵ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

текучести кроется не только в более высокой заработной плате других предприятий. Текучесть кадров в виде диаграммы приведена на рис. 5.

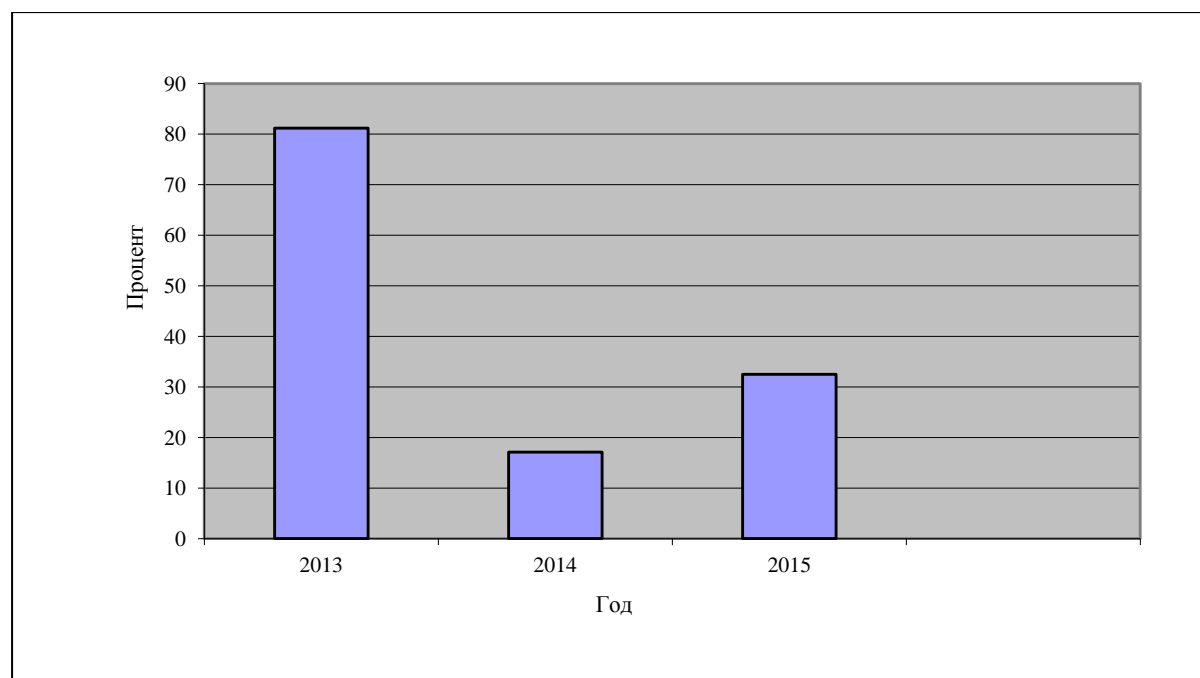


Рис. 5. Динамика коэффициента текучести кадров⁶

2.3 Оценка основных направлений кадровой стратегии и системы управления компетенциями персонала предприятия

Так как тема дипломного проекта связана с проблемой управления персоналом на основе компетентного подхода, проведем мониторинг современной ситуации по этому вопросу в АО «СЖС Восток Лимитед».

В Компании приняты следующие корпоративные компетенции:

- компетентность. Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания;
- клиентоориентированность. Ориентация на пользу для клиентов компании;
- корпоративность и ответственность. Ориентация на интересы компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат;

⁶Рисунок создан автором на основе данных, полученных в ходе исследования

- качество и безопасность. Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности;
- креативность и инновационность. Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других;
- лидерство. Воодушевление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления.

Одной из основных целей внедрения корпоративных компетенций согласно кадровой политики АО «СЖС Восток Лимитед» является обеспечение системности в работе по формированию нового качества менеджмента.

Модель компетенций помогает управлять процессом назначений – отбирать и продвигать руководителей с необходимыми компании деловыми качествами.

Корпоративные компетенции распространяются на работников всех уровней управления от исполнительного директора до рабочего. Содержание и формулировка некоторых компетенций различаются в зависимости от уровня должности работника. Всего таких уровней четыре.

Например, для рабочих и специалистов (четвертый уровень) компетенция клиентоориентированность требует «учитывать интересы и потребности клиентов».

Для топ-менеджеров (первый уровень) этого далеко недостаточно. На первом уровне требуется «внедрение клиентоориентированной культуры в масштабах всей компании, создание новых процессов и систем для более полного удовлетворения нужд потребителей услуг Компании, умение предвидеть их перспективные потребности, которые возникнут в будущем».

Для оценки компетенций в Компании используется простая шкала (ее не следует путать с уровнями должности):

- «3» (превосходит ожидания) – работник добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач;
- «2» (соответствует ожиданиям) – работник успешно применяет

компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. Компетенция проявляется стабильно и систематически;

– «1» (требуются улучшения) – работник успешно использует компетенцию для решения только стандартных рабочих задач. Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. Компетенция проявляется в работе нестабильно, от случая к случаю;

– «0» (не соответствует ожиданиям) – означает, что работник не использует компетенцию в своей работе, проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции.

Для оценки компетенций в компании используется метод, называющийся «Центр оценки». Он представляет собой деловую игру, моделирующую реальную работу руководителя. Например, руководителям предлагается проанализировать проблемную ситуацию и предложить решение, провести рабочую встречу с подчинённым или участвовать в совещании со смежными подразделениями. За выполнением заданий наблюдают эксперты, которые оценивают действия руководителей по компетенциям. Среди существующих на данный момент методов «Центр оценки» является наиболее точным.

В перспективе все руководители филиалов и представительств должны пройти оценку компетенций и научатся с ними работать. Когда это произойдёт, они смогут оценивать (и далее развивать) компетенции своих подчинённых самостоятельно, даже без использования такого серьёзного и трудоёмкого инструмента, как «Центр оценки». Но это пока вопрос будущего.

Если рассматривать ситуацию на уровне такого подразделения как наш объект исследования, то компетентностный подход к управлению персоналом существует, но требует развития.

В филиалах есть утвержденный исполнительным директором АО «СЖС Восток Лимитед» Порядок оценки индивидуальной деятельности руководителей и специалистов, согласно которому ежемесячно на каждого сотрудника должен заполняться документ под названием «Критерий оценки индивидуальной деятельности», шаблон которого приведен в табл. 5.

**Шаблон «Критерия оценки индивидуальной деятельности сотрудника АО
«СЖС Восток Лимитед»⁷**

Показатель	Оценка по Положению	Фактическая оценка
1. «Объем выполняемой работы»		
Работник выполнял запланированный объем работ и все поручения раньше установленного срока с отличным качеством	5	
Работник выполнял запланированный объем работ и все поручения раньше установленного срока с хорошим качеством	4	
Работник выполнял все поручения и запланированный объем работ в установленный срок	3	
Работник медленно выполнял все поручения, нерационально использовал рабочее время, запланированный объем работ выполнялся позже установленного срока	2	
Работник медленно выполнял все поручения, нерационально использовал рабочее время, не справлялся с запланированным объемом работ	1	
Оценка по пункту 1:		
2. «Проявление творческой инициативы»		
Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей и за их пределами, что оказало существенное влияние на результаты и качество работы отдела и депо в целом	5	
Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей, что оказало существенное влияние на результаты и качество работы отдела и депо в целом	4	
Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей, но иногда требовался контроль со стороны руководителя	3	
Работник проявлял творческую инициативу при выполнении отдельных задач, но постоянно требовался контроль со стороны руководителя	2	
Работник не проявлял творческую инициативу. Постоянно требовался контроль со стороны руководителя, что осложняло выполнение работы структурного подразделения	1	
Оценка по пункту 2:		
3. «Качество и соблюдение сроков исполнения документов»		
Работа и все поручения выполнялись с опережением плановых сроков в соответствии с предъявляемым качеством	5	
Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, поручения выполнялись с опережением плановых сроков	4	
Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, поручения выполнялись в соответствии с плановыми сроками	3	
Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, но имело место нарушение сроков исполнения документов	2	
Качество работы не удовлетворяло предъявляемым требованиям, имело место нарушение сроков исполнения документов	1	
Оценка по пункту 3:		
Общий балл работника (среднеарифметическое значение)		

⁷ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Как показывают данные рассмотренного шаблона критерия оценки индивидуального вклада сотрудника, в Компании используются только три критерия. При этом подходы к оценке можно считать формальными. В утвержденном Порядке установлено, что оценки «4» и «5» устанавливаются только в отдельных случаях при достижении особо значимых результатов в работе. Оценки «1» и «5» подтверждаются конкретными факторами, документами. Общий балл работника, равный «3» должен соответствовать доли премии, установленной для показателей премирования 3 уровня.

Таким образом, можно сделать вывод, что устанавливаемые ежемесячно размеры баллов каждому сотруднику, влияют на его уровень оплаты труда, что, безусловно, является плюсом для оценки системы управления персоналом.

Но есть и определенные минусы. Прежде всего, ограниченное число критериев. На наш взгляд принятых в депо критериев недостаточно, чтобы можно было оценить профессиональную компетентность того или иного специалиста или руководителя.

Выводы. Анализ экономико-хозяйственной деятельности Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» показал, что:

- деятельность структурного подразделения является эффективной
- объемы выполненных работ за анализируемый период увеличились на 24%,
- численность работающих увеличилась на 25%;
- возрастная структура за анализируемый период практически не изменилась – наименьший удельный вес занимает группа работников в возрасте до 30 лет, а наибольший – в возрасте от 40 до 50 лет. На втором месте по значимости идет группа работников в возрасте от 30 до 40 лет;
- за период с 2013 по 2015 годы количество работников с высшим и средним профессиональным образованием увеличилось на 12 человек;
- использование трудовых ресурсов нельзя считать эффективным, т.к. при росте производительности труда на 6,6%, средняя заработная плата повысилась на 26,6%;
- проведение мониторинга системы управления компетенциями

Компании показало, что есть хорошие разработки для использования компетентностного подхода в управлении персоналом, но на уровне региональных подразделений управление компетенциями требует развития.

В целях повышения эффективности кадрового менеджмента руководству Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» необходимо использовать компетентностный подход более полно. Предложения по формированию, мониторингу и управлению компетенциями персонала будут рассмотрены в третьей главе дипломной работы.

Глава 3 Предложения по развитию системы управления компетенциями в кадровой стратегии представительства АО «СЖС Восток Лимитед»

Исследование кадровой стратегии АО «СЖС Восток Лимитед» выявило проблему текучести кадров, что является следствием неэффективного кадрового менеджмента. Изучение документооборота в кадровом учете Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» показало, что практически нет системы подбора, адаптации и оценки кадров. Не всегда люди увольняются по причине низкого уровня заработной платы. Тем более, что в нашем городе найти работу по специальности или с более высокой заработной платой проблематично.

По нашему мнению, назрела необходимость проведения оценки выполнения должностных обязанностей, прежде всего, у специалистов кадровой службы и экономического отдела, что обусловлено следующим:

- возросшее количество управленческих форм, требующих детального заполнения;
- отсутствие современных технологий, особенно в организации работы кадровой службы;
- слабые навыки анализа причин, повлиявших на формирование результата, и практически полное отсутствие методологических навыков прогнозирования;
- частая сменяемость кадров и отсутствие возможности передачи эффективного опыта;
- ориентирование специалистов на выполнение исключительно технологических функций с игнорированием их влияния на конечные результаты деятельности организации.

В рамках данной работы предлагается к внедрению модель компетенций специалиста по персоналу. При разработке данной модели исходим из понимания эффективности любых моделей – чтобы быть эффективной модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания. Схематично последовательность разработки модели компетенций отражена на рис. 6.

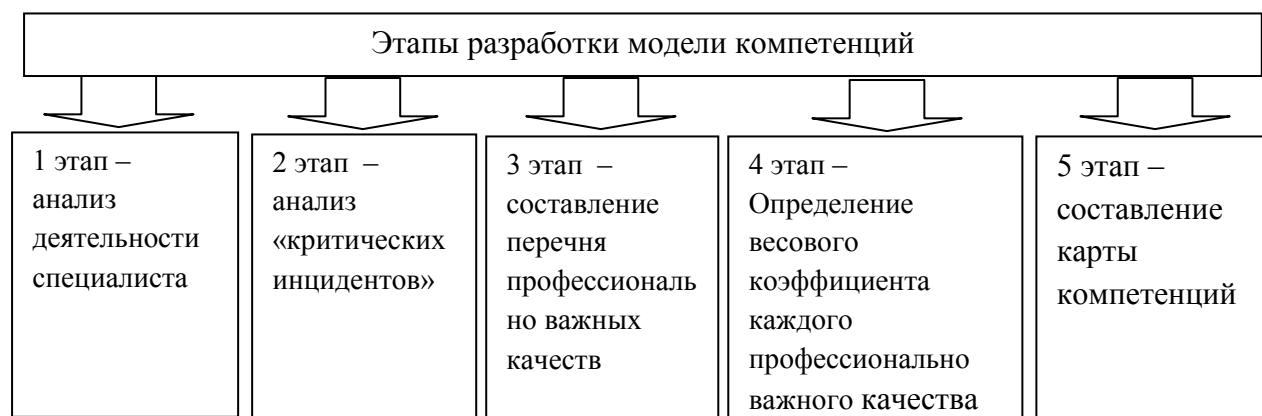


Рис.6. Последовательность разработки модели компетенций⁸

На первом этапе для анализа деятельности специалиста приглашаются ведущие специалисты аппарата управления и обязательно специалист, для должности которого и разрабатывается перечень профессионально важных качеств.

В Представительстве АО «СЖС Восток Лимитед» в состав экспертной комиссии разумно ввести следующих сотрудников: менеджера Представительства, ведущего специалиста по кадрам и экономиста по труду Новороссийского филиала и самого сотрудника, для которого разрабатывается модель компетенций – специалиста по персоналу.

Этот перечень необходим для разработки карты компетентности сотрудника. Смысл заключается в том, чтобы выделить основные функции и операции, которые выполняет работник. В данном случае должны быть такие функции как: подбор персонала, разработка системы адаптации и организация обучения и т.п. Самое главное – не подходить на этом этапе к анализу формально.

На втором этапе, после того как будут определены ключевые особенности деятельности, необходимо провести анализ критических инцидентов. Для этого нужно перечислить как можно больше сложных рабочих ситуаций, с которыми ежедневно сталкивается специалист. Это может быть, например, конфликт с работником, которого не отпускают в отпуск без сохранения заработной платы, или с работником, который считает, что на него неправильно заполнили табель

⁸Рисунок создан автором на основе данных, полученных в ходе исследования

рабочего времени и т.п. Метод критических инцидентов подходит только для существующих должностей, потому что основывается на реальном опыте. Для новых должностей список компетенций, составленный таким образом, будет нуждаться в неоднократной корректировке.

На третьем этапе, исходя из полученных данных на предыдущих этапах, следует определить качества, которые понадобятся сотруднику для успешного выполнения задач на данной должности. Нужно выявить эти качества по каждой функции и по каждому критическому инциденту.

Чтобы специалист по персоналу мог успешно разрешать конфликтные ситуации с сотрудниками, он должен обладать такими качествами как стрессоустойчивость, гибкость в поиске компромиссов. Ему необходимо будет взаимодействовать с руководителями подразделений, специалистами АУП, рабочими, поэтому понадобятся такие качества как: умение выслушивать собеседника и способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в тех или иных ситуациях.

На этом этапе следует тщательно проанализировать составленный перечень профессионально важных качеств и отсеять близкие по значению качества, объединить схожие характеристики (например, уравновешенность и самообладание).

Четвертый этап предполагает, что все эксперты должны провести ранжирование качеств по степени значимости. Ранжирование рекомендуется проводить от наименее значимого качества к наиболее значимому, т.е. самое важное качество должно получить наибольший ранг.

Допустим, ответственность – ранг 1, аккуратность – ранг 2, профессионализм – ранг 3. В данном случае наиболее значимым качеством является профессионализм.

Затем по оценкам всех экспертов подсчитывается средний ранг по каждому качеству.

В процессе исследования среди работников организации был проведен опрос по проблеме оценки важности тех или иных качеств специалиста по персоналу.

Для оценки были выбраны пять качеств: профессиональная компетентность, аналитические способности, работоспособность, коммуникабельность и инициативность. Результаты данного опроса отражены в табл. 6.

Таблица 6

Оценка важности отдельных качеств специалиста по кадрам⁹

Качество	Оценка качества– распределение рангов					Средний ранг
	менеджер	специалист	специалист	экономист	специалист по персоналу	
Профессиональная компетентность	5	5	4	4	5	4,6
Аналитические способности	2	4	3	3	4	3,2
Работоспособность	4	3	2	5	3	3,4
Коммуникабельность	1	1	1	2	1	1,2
Инициативность	3	2	5	1	2	2,6

Как видим, ранги распределились следующим образом: самым важным качеством специалиста по кадрам считают профессиональную компетентность – ранг 5, второе место занимает работоспособность – ранг 4, на третьем месте – аналитические способности (ранг 3), на четвертом – инициативность (ранг 2) и наименее важным качеством сочли коммуникабельность (ранг 1).

Этот список, конечно, не может быть окончательным. Для более полной характеристики, по мнению специалистов в области управления персоналом для того чтобы модель компетенций работала, в списке компетенций специалиста среднего звена управления должно быть не менее 10-15 качеств.

На пятом этапе рекомендуется составить специальный документ – карту компетенций. Это будет так называемый портрет идеального сотрудника, в

⁹ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

котором обозначены требования к личностным и профессиональным характеристикам сотрудника. Самые значимые профессиональные качества лучше закрепить в должностной инструкции сотрудника. В качестве возможного примера в дипломной работе разработан образец такого документа (табл. 7).

Таблица 7

Карта компетенций специалиста по кадрам¹⁰

Характеристика	Критерии	Оценка компетенции
1	2	3
1. Профессиональная компетентность	Наличие диплома о высшем профессиональном образовании	
	Опыт работы в данной должности	
	Стремление совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	
	Заинтересованность в содержании работы	
	Знание особенностей деятельности депо	
2. Высокая работоспособность	Способность к длительным нагрузкам	
	Способность вести несколько «проектов» (направлений) одновременно	
	Способность к различным видам деятельности	
3. Аналитические способности	Способность к анализу, сравнению, обобщению информации	
	Способность выделять основной смысл информации	
	Способность выводить логические заключения	
	Умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации	
4. Инициативность	Активность в поиске решений	
	Активность позиции в реализации идей	
	Предложение новых идей и их внедрение	
5. Коммуникабельность	Способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения	
	Умение производить и поддерживать благоприятное впечатление	
	Личное обаяние	
	Чувство юмора	
	Способность к ведению переговоров	
6. Системность мышления	Способность выделять существенные связи	
	Способность строить целостный образ ситуации	
	Способность устанавливать отношения между элементами информации	
	Умение видеть несколько возможных путей и выбирать наиболее эффективный	
7. Гибкость, мобильность	Быстрота реакции на изменение ситуации	
	Способность рассмотреть проблему с разных сторон	

¹⁰ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Продолжение таблицы 7

1	2	3
	Способность предложить несколько вариантов решения при прогнозировании какой-либо ситуации	
	Понимание необходимости перемен	
	Способность быстро действовать в условиях дефицита времени	
8. Эффективность взаимодействия с людьми	Умение выслушать собеседника	
	Корректность	
	Способность конструктивно разрешать конфликты	
	Проявление уважения к собеседнику	
	Способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных ситуациях	
9. Креативность	Выполнение заданий нестандартным способом	
	Оригинальность суждений	
	Творческий подход к решению задач	
	Поиск новых методов работы	
10. Объективность	Независимость собственного мнения от других	
	Адекватность оценки независимо от ситуации	
	Беспристрастная оценка существующих явлений	
11. Стрессоустойчивость	Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	
	Способность работать в условиях ограниченных ресурсов	
	Способность противостоять агрессивному настрою	
	Уравновешенность, самообладание	
	Уверенность действий в ситуации неопределенности	
12. Умение принимать решения	Способность реально оценивать ситуацию	
	Способность прогнозировать результат, оценивать возможные последствия	
	Умение определять задачи в соответствии с поставленной целью	
	Умение разрабатывать конкретные способы решения проблемы	
	Своевременность и логичность принятия решений	
13. Организаторские способности	Умение расставлять приоритеты в своей работе для себя для других	
	Умение распределять работу среди подчиненных	
	Дисциплинированность, пунктуальность	
	Заблаговременное составление планов и графиков заданий	
14. Лидерские качества	Уважение со стороны коллег и партнеров, авторитет внутри коллектива	
	Умение убедить собеседника	
	Способность отслеживать выполнение работы командой	
	Умение взять на себя ответственность за других людей	

Для оценки компетенций в процессе анализа выполнения специалистом должностных обязанностей можно использовать шкалу, которая принята в АО «СЖС Восток Лимитед» (глава 2).

Современный менеджмент предполагает необходимость пристального внимания к управлению персоналом. Поэтому организация эффективного кадрового менеджмента должна состоять из трех блоков (участков или направлений):

- административное: кадровое делопроизводство, учет кадров, отчетность;
- оперативная: подбор, адаптация, обучение сотрудников и т.д.;
- стратегическое: участие в выработке и принятии ключевых решений.

Карта компетенций специалиста по персоналу поможет руководству выявить наличие или отсутствие той или иной характеристики сотрудника. При этом, сравнивая выраженность каждого качества со значимостью этой характеристики для каждого направления, можно определить, в каком типе управления специалист по персоналу будет более эффективен.

Так, например, для специалиста по персоналу в административном блоке системы управления персоналом наиболее важными качествами являются высокая работоспособность, организаторские способности и умение принимать решения.

Специалист по персоналу в оперативном блоке системы управления персоналом должен обладать такими качествами как: эффективность взаимодействия с людьми, инициативность и креативность.

Специалисту по персоналу в стратегическом блоке системы управления персоналом необходимо эффективно взаимодействовать с людьми, быть коммуникабельным, гибким и мобильным.

К перечисленным качествам могут быть добавлены другие характеристики, из приведенных в табл. 7, и характеристики, которые в нашей работе не учтены. Но одна характеристика, безусловно, должна присутствовать в любой сфере – компетенция в профессиональном плане.

По сути, для повышения эффективности кадрового менеджмента

Представительства АО «СЖС Восток Лимитед» в целях, прежде всего, сохранения постоянного состава работников, можно для каждой должности разработать профили компетенций.

Разработка профилей – хороший способ для тестирования и возможностей корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных менеджеров и ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

При подготовке оценочных мероприятий уже специалист по персоналу может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за ограниченности временного ресурса целесообразно проводить оценку только по трем-пяти компетенциям.

В этом случае можно предложить использование метода попарных сравнений.

К примеру, перед специалистом по персоналу стоит задача выбрать две наиболее важные компетенции из предложенных пяти для должности ведущего экономиста: стратегическое мышление, создание команды, адаптация к изменениям, управление процессами и ориентация на результат.

Технология выбора следующая:

- компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности»;
- если компетенция 1 важнее компетенции 2, то она получает 2 балла;
- если обе компетенции одинаково важны, то компетенция 1 получает 1 балл (компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего);
- если компетенция 1 менее важна, то она получает 0 баллов.

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов (табл. 8). Таким образом, посредством парного сравнения компетенций, ориентируясь на задачи депо и должностные обязанности ведущего экономиста, определяем две наиболее важные компетенции для него – «Адаптация к изменениям» и «Ориентация на результат».

Метод парного сравнения¹¹

Компетенции	Стратегическое мышление	Адаптация к изменениям	Создание команды	Управление процессами	Ориентация на результат	Итог, баллы
Стратегическое мышление	-	1	1	2	0	4
Адаптация к изменениям	1	-	2	2	0	5
Создание команды	1	0	-	1	1	3
Управление процессами	0	0	1	-	2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0	-	5

Подведем итоги проведенному исследованию. В целях развития компетентного подхода Представительству АО «СЖС Лимитед» рекомендуется:

- во-первых, алгоритм формирования модели компетенций для специалиста по персоналу;
- во-вторых, использование алгоритма формирования модели компетенций специалиста по персоналу в качестве базы для формирования моделей компетенций и мониторинга за выполнением специалистами своих должностных обязанностей;
- в-третьих, разработка профилей компетенций для каждой должности;
- в-четвертых, внедрение карты компетенций для оценки деятельности специалиста по персоналу с использованием следующих 14 компетенций: профессиональная компетентность, высокая работоспособность, аналитические способности, инициативность, коммуникабельность, системность мышления, гибкость и мобильность, эффективность взаимодействия с людьми, креативность, объективность, стрессоустойчивость, умение принимать решения, организаторские способности, лидерские качества (рис. 7).

¹¹ Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования



Рис.7. Рекомендуемый перечень компетенций для оценки деятельности специалиста по персоналу Представительства АО «СЖС Восток Лимитед»¹²

Но для того чтобы модель компетенции работала, необходимо соблюдение некоторых критериев:

- справедливое основание формирования и введения модели компетенций;
- своевременное обновление компетенций;
- привлечение к труду на всех без исключения этапах работников и управляющих среднего звена;
- внутренняя реклама проекта;
- уведомление и обучение персонала тому, равно как разрабатывать и использовать компетенции.

¹²Рисунок создан автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Заключение

Теоретический анализ современных аспектов кадрового менеджмента позволил выявить следующие закономерности: практически во всех работах по управлению персоналом можно отметить обоснование необходимости применения системного подхода при формировании кадровой политики хозяйствующего субъекта любой формы собственности независимо от масштабов бизнеса.

Анализ работ российских и зарубежных ученых по проблеме управления компетенциями в кадровой стратегии организаций показал, что как в теории, так и в практике, нет единого мнения по формированию и использованию компетентностного подхода при оценке эффективности персонала.

В рамках управления персоналом существуют два подхода к использованию компаниями компетенций: разработка собственных корпоративных моделей или использование стандартных.

На основе изучения кадровой стратегии АО «СЖС Восток Лимитед» и результатов деятельности Представительства были сделаны следующие

ВЫВОДЫ:

- деятельность структурного подразделения является эффективной
- объемы выполненных работ за анализируемый период увеличились на 24%,
- численность работающих увеличилась на 25%;
- возрастная структура за анализируемый период практически не изменилась – наименьший удельный вес занимает группа работников в возрасте до 30 лет, а наибольший – в возрасте от 40 до 50 лет. На втором месте по значимости идет группа работников в возрасте от 30 до 40 лет;
- за период с 2013 по 2015 годы количество работников с высшим и средним профессиональным образованием увеличилось на 12 человек;
- использование трудовых ресурсов нельзя считать эффективным, т.к. при росте производительности труда на 6,6%, средняя заработная плата повысилась на 26,6%;

– проведение мониторинга системы управления компетенциями Компании показало, что есть хорошие разработки для использования компетентностного подхода в управлении персоналом, но на уровне региональных подразделений управление компетенциями требует развития.

В целях повышения эффективности кадрового менеджмента Представительстве АО «СЖС Восток Лимитед» и улучшении его производственных показателей в дипломной работе **рекомендуется**:

– во-первых, алгоритм формирования модели компетенций для специалиста по персоналу;

– во-вторых, использование алгоритма формирования модели компетенций специалиста по персоналу в качестве базы для формирования моделей компетенций и мониторинга за выполнением специалистами своих должностных обязанностей;

– в-третьих, разработка профилей компетенций для каждой должности;

– в-четвертых, внедрение карты компетенций для оценки деятельности специалиста по персоналу с использованием следующих 14 компетенций: профессиональная компетентность, высокая работоспособность, аналитические способности, инициативность, коммуникабельность, системность мышления, гибкость и мобильность, эффективность взаимодействия с людьми, креативность, объективность, стрессоустойчивость, умение принимать решения, организаторские способности, лидерские качества (рис. 6).

Карта компетенций специалиста по персоналу послужит базой для проведения постоянного мониторинга и поможет руководству выявить наличие или отсутствие той или иной характеристики сотрудника. При этом, сравнивая выраженность каждого качества со значимостью этой характеристики для каждого направления, можно определить, в каком типе управления специалист по персоналу будет более эффективен.

Чтобы модель компетенции работала, **рекомендуется** периодическое обновление компетенций и привлечение к работе на всех этапах сотрудников и руководителей среднего звена, а также информирование и обучение персонала

тому, как разрабатывать и применять компетенции.

Использование компетенций в системе управления персоналом позволит Представительству АО «СЖС Восток Лимитед» решить проблему сохранения постоянства кадров и повышения эффективности деятельности организации в целом.

Список использованной литературы

1. Авилов А.Н. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2013. – №12.–С. 25-27.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 179 с.
3. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. –М.: Дело, 2014. – 251 с.
4. Анисимова И.А. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2012. – №11. – С. 38-40.
5. Бабурин А.П. Технология управленческого мониторинга // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 47-50.
6. Бугаков В.М. Управление персоналом.–М.: ИНФРА-М, 2013. – 99 с.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. –М.: ИНФРА-М, 2013. – 261 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. –М.: Проспект, 2013.–289 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2014. – 257 с.
10. Грачев В.М. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2014. – №5. – С. 98-101.
11. Дырин С.Н. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2014. – № 9. – С. 142-145.
12. Егоршин А.П. Организация труда персонала. – М.: ИНФРА-М, 2014.– 314 с.
13. Ишунин П.Я. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2014. – № 3. – С. 56-59.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие.–М.: ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
15. Кибанов А.Я. Система управление персоналом.–М.: ИНФРА-М,

2013. – 261 с.

16. Кибанов А.А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С. 69-71.

17. Котова Л.М. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2013. – № 12. – С. 39-44.

18. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. – М.: ПРИОР, 2013. – 252 с.

19. Минина В.А. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2013. – №1. – С. 25-27.

20. Митрофанова Е.А. Компетентностный подход в управлении персоналом. – М.: Проспект, 2013. – 279 с.

21. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Юрайт, 2012. – 342 с.

22. Николенко Н.Д. Природа компетенций менеджмента // Современные страховые технологии. – 2013. – № 3.– С. 52-55.

23. Николенко Н.Д. Природа компетенций менеджмента // Современные страховые технологии. – 2013. – № 4. – С.85-88.

24. Половинко В.Н. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2013. – № 3. – С. 76-79.

25. Титова С.В., Ямалиева Л.А. Модель компетенций управленческого персонала // Мир современной науки. – 2013. – № 1. – С. 13-15.

26. Тучкевич Е.А. Новые технологии формирования ключевых профессиональных компетенций в сфере дизайна // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 11. – С. 49-51.

27. Чемяков Д.С. Диагностика компетенций в системе персонала // Кадровик.ру. – 2012. – № 4.– 67-70.