УДК 331.104

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Костюкова А.П., Костюкова Т.П., Лысенко И.А., Саубанов В.С., Ширяев О.В.

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет», Уфа, e-mail: ktp@ufanet.ru

Рассмотрение процесса управления персоналом, а именно формирование кадрового потенциала предприятия, определяющего социально-экономическое развитие общества, является актуальной задачей исследования. В статье представлены основные контрольно-измерительные инструменты, а именно: профиль компетенции специалиста, по которому оцениваются уровни квалификации, по которым формируются кадровый резерв. Приведены причинно-следственные связи между системами управления персоналом и развитием предприятий. Дано определение жизненного цикла управления персоналом, состоящим из рекрутинга, адаптации, мотивации, обучения и развития, планирования карьеры, заканчивая увольнением. В состав профиля включены такие составляющие, как профессиональные, корпоративные и личностные компетенции. Дана их характеристика, требования, предъявляемые к специалисту, расписаны основные этапы технологии создания профилей компетенций. Введены понятия уровней овладения профилями компетенций: стажер, специалист, лидер, наставник. Приведены их характерные особенности. Приведена система оценивания персонала и их количественная градация в зависимости от уровней освоения каждой из составляющих профиля. Даны рекомендации по учету весовых коэффициентов составляющих для разных групп должностей на предприятии. В заключении указано предприятие, на котором прошли апробацию результаты исследования, и как итог приведены аспекты управленческого воздействия на персонал.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый резерв, компетенции, уровни освоения, жизненный цикл управления персоналом

THE COMPETENCE PROFILE OF A SPECIALIST AS A BASIS OF FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Kostyukova A.P., Kostyukova T.P., Lysenko I.A., Saubanov V.S., Shiryaev O.V.

Ufa State Aviation Technical University, Ufa, e-mail: ktp@ufanet.ru

Consideration of the process of personnel management, namely the formation of the personnel potential of the enterprise, which determines the socio-economic development of society, is an urgent task of the study. The article presents the main control and measurement tools, namely: the competence profile of the specialist, which assesses the skill levels, which formed the personnel reserve. The cause – and-effect relationships between personnel management systems and enterprise development are given. The definition of the life cycle of personnel management, consisting of recruiting, adaptation, motivation, training and development, career planning, ending with dismissal. The profile includes such components as professional, corporate and personal competence. Their characteristic, requirements to the expert are given, the main stages of technology of creation of profiles of competences are painted. Introduced the concept of levels of mastery of competence profiles: trainee, specialist, leader, mentor. Their characteristic features are given. The system of personnel assessment and their quantitative gradation depending on the levels of development of each of the components of the profile is given. Recommendations on accounting of weight coefficients of components for different groups of positions at the enterprise are given. In conclusion, the company where the results of the study were tested, and as a result, the aspects of the management impact on the staff are given.

Keywords: personnel management, cadre reserve, competences, levels of development, personnel management life cycle

Социально-экономическое развитие, эффективность и благополучие государства, региона, конкретного предприятия подразумевает не только наличие развитой экономики/бизнеса, а и высокий профессиональный уровень развития кадрового потенциала [1].

Необходимость усовершенствования систем управления персоналом (УП) для современных организаций обусловлена несколькими причинами:

– информатизация производственных процессов позволяет передать оборудованию не только монотонные, трудоемкие физические, но и логические операции, доверяя персоналу интеллектуальные виды деятельности;

– входящая в систему УП мотивация персонала, ориентированная на исполнение должностных профессиональных обязанностей, не обеспечивает того эффекта, который соответствовал плановой экономике. Персонал стремится получать материальное вознаграждение не столько за должность, но и за его компетентность, квалификацию;

– весьма часто в рамках предприятий с распределенной географической архитектурой наблюдаются различия между требованиями к отдельным должностям в головной и филиальных компаниях, вызванные специфическими особенностями выпускаемой продукции, фазой жизненного цикла филиалов компаний и другими причинами. Эта ситуация вызывает необходимость разработки таких средств и способов УП, которые обеспечивают необходимость и возможность обучения, профессионального

и карьерного роста персонала. В настоящее время в отечественных компаниях из-за международной интеграции зачастую используются зарубежные специалисты. В таком случае при УП требуется модификация в применении корпоративной культуры;

– корпоративный брэндинг, т.е. осознание каждым сотрудником принадлежности к организации в целом, а не только к отдельному филиалу или головному предприятию в УП является весьма актуальной проблемой;

– из-за динамизма изменения как федерального, так и местного законодательства, корпоративных правил персонал предприятий оказывается весьма подверженным воздействиям внешней среды, что может вызвать социальную напряженность и в обществе, и в организации, текучесть кадров, изменение требований к должностям, что вызывает необходимость введения всеобъемлющего кадрового учета сотрудников и четкого кадрового планирования.

Исходя из перечисленного выше, модификация всей системы УП является актуальной задачей.

Постановка задачи исследования

Жизненный цикл управления персоналом (ЖЦУП) можно представить состоящим из следующих частей: рекрутинга (сорсинга), адаптации, мотивации, обучения и развития, кластеризации по уровням овладения компетенциями, планирования карьеры, вплоть до увольнения по разным причинам.

Главенствующим на всех фазах ЖЦУП является разработка и освоение профиля компетенций (рис. 1). Определение ключевых показателей эффективности деятельности предприятия в рамках стратегического управления: определение ключевых компетенций сотрудника в рамках занимаемой должности, установление критериев, стандартов и норм. На данном этапе тенденции развития науки и образования разрабатывается идеальная компетентностная модель сотрудника в соответствии с конкретной должностью, включая как личностные, корпоративные, так и профессиональные качества [2].

Способы исследования

Понятие профиля компетенций включает в себя совокупность компетенций (профессиональных, корпоративных и личностных), которые характеризуют каждую из должностей организации, с различными возможными уровнями их проявления. Владение профилем компетенций в полном объеме необходимо для достижения персоналом целевых успехов в деятельности по каждой конкретной должности, что в конечном итоге приводит и к стратегическому успеху всего предприятия при выполнении его миссии.

При разработке профиля компетенции нужно как можно точнее описать возможные уровни проявления компетенций, чтобы смоделированные профили определяли эталоны каждой должности и характеризовали бы требования, выполнение которых обеспечивает точное соблюдение персоналом должностных функциональных обязанностей.

Профиль компетенций включает в себя сумму трех составляющих: профессиональных, корпоративных и личностных компетенций, каждая из которых состоит из 6–8 операционных понятий.

Профессиональные компетенции определяют эффективность применяемых конкретных действий в предопределенной предметной области, характеризуя узко предметные знания, навыки, умения, а также способы осмысления своих действий для выполнения производственной либо управленческой задачи, ответственность за предпринимаемые действия, их соответствие миссии компании. Данные компетенции носят существенно субъективный характер, зависят от профиля компании, ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, используемых технологий, оборудования и т.д.

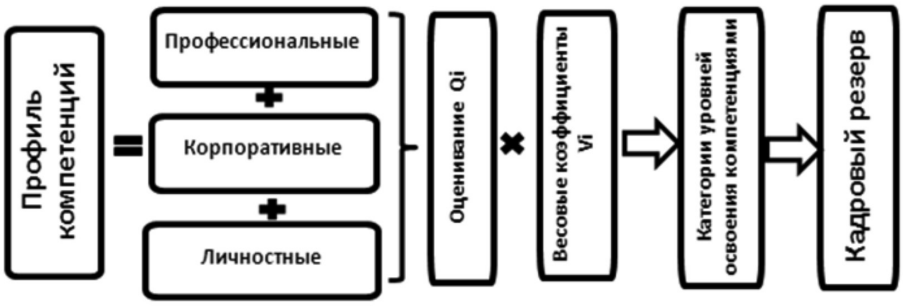

Рис. 1. Взаимосвязь профиля компетенций и формирование кадрового резерва

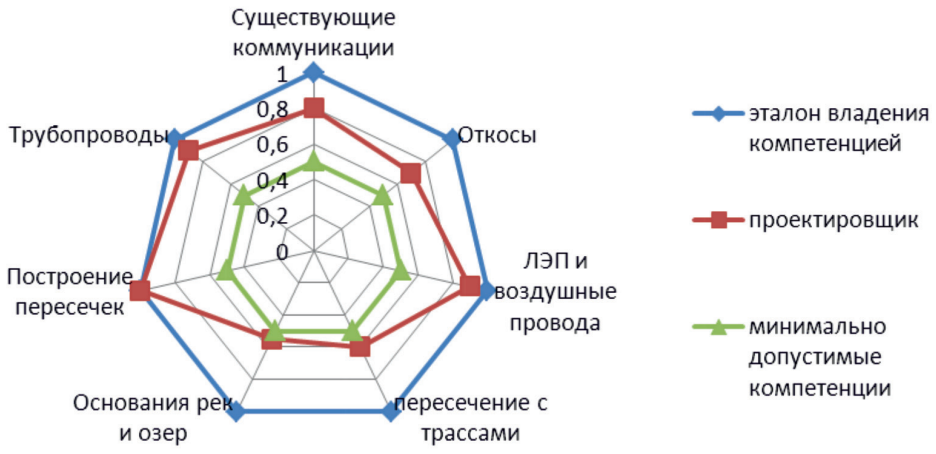

Рис. 2. Профессиональные компетенции проектировщика

Для проектных организаций, работающих в нефтегазовой отрасли, необходимо владение пакетом Civil 3D для построения трехмерных чертежей, что предусмотрено отраслевыми директивами. На рис. 2 отмечены следующие параметры профессиональных компетенций: существующие коммуникации должны быть построены из 3D полилинии и трубопроводных сетей (Существующие коммуникации), откосы – средствами Civil 3D (Откосы), ЛЭП и воздушные провода также построены из 3D полилинии и трубопроводных сетей (ЛЭП и воздушные провода), все коммуникации (Трубопроводы), попадающие под пересечение с трассами и дорогами, должны быть подписаны в свойствах для отображения на пересечках (Пересечение с трассами), основания рек и озер должны являться частью рельефа (Основания рек и озер), построение пересечек на виде профиля средствами Civil 3D (Построение пересечек). На рисунке также отмечены минимально допустимые и эталонные уровни компетенций, а между ними уровень владения профессиональными компетенциями реальным проектировщиком [3].

Исходя из принципа синергии, корпоративная компетенция характеризуется эффективностью взаимодействия всех составных элементов производственной системы, соблюдением корпоративной культуры, участием персонала не только в производственной сфере, но и на отдыхе. Эффективность корпораций определяется взаимоуважением персонала и организации, зависит от отношения персонала к своему труду на благо компании, к соратникам, к своему месту в организации, клиентоориентированности.

Личностные компетенции, так же как и корпоративные, носят инвариантный, не зависящий от его профессии, характер и не зависят от предметной области. Личностную компетенцию персонала характеризует его образование, желательно соответствующее занимаемой должности, склонность к его развитию, духовная зрелость, осмысление человеком своих жизненных целей и смысла жизни, взаимодействие с другими членами коллектива, если требуется (по условиям труда) его здоровье и отношению к нему.

Технология создания профиля компетенций и его составляющих состоит из нескольких этапов, например таких, как:

– формулирование миссии и целей компании;

– определение ключевых задач эффективной деятельности персонала компании, вытекающих из миссии и целей ее развития;

– выявление поведенческих, профессиональных реакций, которые ожидаемы у сотрудников в ходе выполнения должностных обязанностей, задач;

– выделение из общей массы характеристик компетенций и объединение выявленных индикаторов качества в обобщающие категории – кластеры;

– разработка оценочной шкалы персонала для каждого уровня компетенций, описывающей выдающийся, допустимый либо недопустимый, неприемлемый для организации уровень освоения.

При разработке моделей уровней освоения профилей компетенций, которые определяют, по крайней мере, минимум «степени выраженности компетенций», необходимый для определенной должности:

– стажер (начальный уровень) – фаза понимания. Стажер понимает необходи-

мость овладения компетенциями, присущими занимаемой должности, он старается их выполнять, демонстрировать их освоение на практике;

– специалист (базовый уровень); необходимые компетенции освоены на требуемом уровне, персонал проявляет необходимые качества для работы в данной должности;

– лидер (продвинутый уровень дополняет базовый уровень) – усвоение необходимых компетенций всегда проявляются в производственных, управленческих процессах на хорошем уровне, при решении сложных задач [4];

– коуч (экспертный уровень); такой сотрудник задает нормы выработки, поведения как для всего коллектива, так и каждого его члена. Коучеры, в своем большинстве, владеют смежными компетенциями и как следствие, смежными профессиями. Сотрудник в качестве коуча помогает другим освоить необходимые для достойного исполнения функциональных обязанностей навыки и умения.

Из персонала двух последних уровней формируется на объективных, не волюнтаристических началах кадровый резерв.

Система оценивания

Степень выраженности компетенций предлагаем определять по следующей зависимости: $Urj = Qi*Vi$ (рис. 1), где $j = 1 \div 4$ – уровень освоения компетенций, $i = 1 \div 3$ – перечень компетенций (профессиональные, корпоративные, личностные).

Предлагаемые количественные характеристики для первого уровня освоения $Ur1 = 0 \div 0,5$; для второго уровня – $Ur2 = 0,51 \div 0,6$, для третьего – $Ur3 = 0,61 \div 0,75$ и для четвертого – $Ur4 = 0,76 \div 1,0$.

Весовые коэффициенты Vi в сумме равны 1. На наш взгляд, данные коэффициенты Vi зависят от класса исполнения должностей. Так, например, для производственных должностей $V1 = 0,5$; $V2 = 0,3$; $V3 = 0,2$; а для административных, управленческих – $V1 = 0,33$; $V2 = 0,33$; $V3 = 0,34$.

Оценивание персонала по уровню владения соответствующим профилем компетенций, либо его составляющих дает возможность решать такие задачи, как:

1. Оценка текущего уровня владения компетенциями персонала и их аттестации, для подтверждения их квалификации адекватной занимаемой должности [4]. Такая оценочная система позволяет не только достоверно оценить текущие результаты, их соответствие выполняемым работам, но и задать направление его дальнейшего развития (его возможное продвижение по карьерной лестнице либо необходимость дообучения).

2. Создание системы формирования кадрового ресурса (рис. 3) из числа аттестованных, продемонстрировавших лучшие показатели, и последующее создание индивидуального плана развития для каждого «лидера» либо «наставника». Исходя из этого, создается корпоративная система обучения и развития всех сотрудников, включая план мероприятий по развитию личностных и профессиональных качеств.

3. Рекрутинг (отбор и найм персонала – сорсинга). Если на предприятии возникает необходимость набора недостающего персонала, тогда модель профиля компетенций является основным критерием набора сотрудников, что изначально позволяет экономить время и средства, затрачиваемые на процесс поиска, отбора и набора. На данном этапе реализуется возможность сорсинга претендентов по множеству критериев данной организации и конкретного подразделения. В таком случае соответствие кандидата профессиональным и корпоративным компетенциям является непременным условием его предпочтения по отношению к другим соискателям на должность.

4. Мотивация персонала [5] как процесс побуждения сотрудника к деятельности в рамках определенной компании для достижения как собственных целей, так и целей компании. Требования компании, основанные или не основанные на модели профиля компетенций, всегда необходимо иметь четко выраженную связь между качеством выполнения работ сотрудником и комплексом вознаграждений, как материальных, социальных, так и моральных.

Система УП на основе модели компетенций имеет определенные преимущества, например, для организации:

– разработанные единые стандарты описания эффективного исполнения должностных обязанностей способствуют установлению взаимозаменяемости сотрудников родственных отделов, взаимопомощи между сотрудниками разных уровней владения профилем компетенции и снижению, а в идеале, устранению социальной напряженности;

– рекрутинг (сорсинг) и объективная ротация квалифицированных кадров;

– согласованность при оценивании результатов деятельности работника: для всех аттестуемых одни и те же критерии оценки так называемых ценных качеств, и априори известно, какие качества работника необходимо учитывать, а какими можно пренебречь [6, 7];

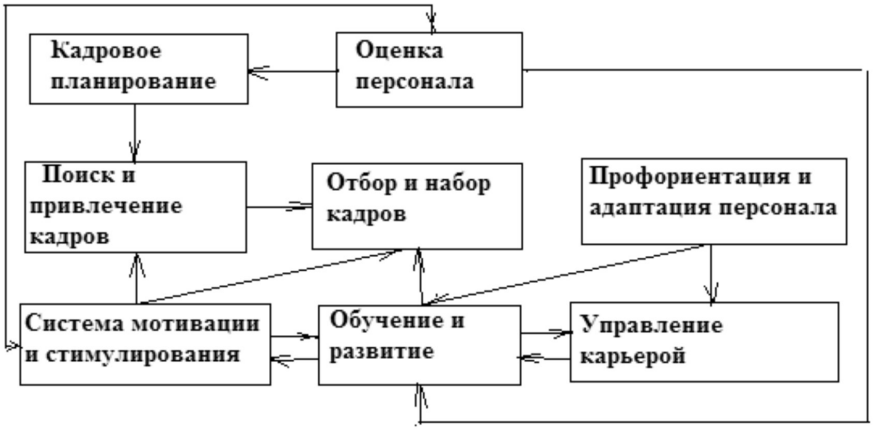

Рис. 3. Бизнес-процесс планирования карьеры

– возможность вычленить и сильные, а также и слабые стороны каждого члена коллектива и использовать полученную информацию для планирования карьеры и развития, либо его ротации.

Для сотрудников преимущества заключаются в следующем: четкое понимание того, какие функции он должен исполнять, какие качества ему необходимы для этого, а также анализ предъявляемых к нему требований и их оснований; возможность получения обратной связи о своем потенциале и перспективах роста в данной компании, своих сильных и слабых сторонах.

Заключение

Формирование кадрового потенциала любого предприятия или организации (профессиональное кадровое обеспечение производственных процессов) – это совмещение миссии, задач и целей деятельности организации с индивидуальными особенностями сотрудника, его компетентностью. Процесс управления персоналом характеризуется как управленческое воздействие, направленное на стабилизацию кадрового состава, его профессиональное развитие, мотивацию и стимулирование к исполнению задач, стоящих перед организацией, ликвидацию социальной напряженности в коллективе.

Управление персоналом включает три аспекта:

1) институциональный – характеризует «кто» либо «кем» и «зачем» управляет;

2) функциональный – характеризует «каким способом» осуществляется управление и «каким образом» оно оказывает влияние на управляемых;

3) инструментальный – характеризует «какими средствами» характеризуется управление персоналом.

В качестве инструмента УП выбран профиль компетенций, предложены количественные характеристики оценивания уровня освоения компетенций.

Статья подготовлена по результатам научно-исследовательского хозяйственного договора «Исследование и разработка мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала на предприятии ООО ПФ «Уралтрубопроводстройпроект».

Список литературы

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2007. 1107 с.

2. Костюкова А.П., Костюкова Т.П., Лысенко И.А., Саубанов В.С. Особенности развития профессиональных компетенций при инфраструктурном проектировании промышленных площадок // Современные наукоемкие технологии. 2018. № 7. С. 43–48.

3. Костюкова А.П., Костюкова Т.П., Саубанов В.С. К вопросу развития современных компетенций в профессиональной деятельности специалиста // Фундаментальные исследования. 2016. № 7–2. С. 241–246.

4. Овчинников А.А. Модель накопления усвоенных знаний и приобретенных компетенций на основе кривых научения // Современные наукоемкие технологии. 2017. № 5. С. 50–53.

5. Филиппова Ю.В., Пронина Н.Р. Мотивационный профиль личности лидера // Успехи современной науки. 2017. Т. 5. № 4. С. 156–161.

6. Адакин Е.Е., Скрипникова Г.В. Оценка профессиональных квалификаций работников // Фундаментальные исследования. 2016. № 7. С. 282–286.

7. Ветошкина Т.А. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. 2008. № 3–1. С. 11–18.