

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**СЛАВГОРОДСКАЯ О. Ю.**

*кандидат экономических наук*

**Харьков**

**Н**а современном этапе развития экономики, характеризующимся высоким уровнем конкуренции, главным преимуществом компании становится умение быстро адаптироваться к рыночным изменениям и предлагать рынку новый продукт, каждый раз опережая конкурентов.

Быстрая адаптация к изменяющимся рыночным условиям возможна при наличии у предприятия хорошо продуманного, научно обоснованного стратегического плана развития организации и его персонала как важнейшего стратегического фактора, определяющего успех предприятия.

Возможность реализации стратегии развития предприятия, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда определяются качественными и количественными характеристиками персонала, то есть *кадровым потенциалом компании*.

Увеличение кадрового потенциала организации возможно посредством осуществления мероприятий, способствующих развитию персонала, в частности, развитию компетентности работников предприятия.

В настоящее время развития инновационной экономики персонал рассматривается как ключевой фактор, определяющий эффективность использования всех остальных ресурсов предприятия. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышение

уровня их самостоятельности, то есть компетентности кадрового состава организации, дают быструю и высокую отдачу на вложенные средства.

Развитие компетентности персонала требует, в свою очередь, осуществления методов стратегического управления предприятием и его персоналом.

Таким образом, актуальность этой статьи обусловлена необходимостью исследования и усовершенствования применения методов стратегического управления компетентностью персонала в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Существенный вклад в исследование особенностей стратегического управления внесен выдающимися экономистами И. Ансоффом, А. Томпсоном, А. Стриклендом, П. Дойлем, Х. Виссемой, О. С. Виханским, В. С. Ефремовым. А. Я. Кибанов, В. В. Травин, С. В. Шекшня, Г. А. Дмитриенко, Е. А. Гришнова изучают взаимосвязи стратегического управления предприятием и системы управления персоналом.

Однако в настоящее время отсутствуют методологические подходы к созданию системы развития персонала, в частности, развития компетентности персонала, на уровне предприятия с позиций концепции стратегического управления, что и определяет проблематику этой статьи.

Целью статьи является определение необходимости разработки подходов к созданию системы развития компетентности персонала с позиций концепции стратегического управления.

В теоретическом исследовании В. Макелвила, вышедшем в 1982 году в США, доказываемая, что набор компетенции всех работников предприятия является сердцевинной, сутью успешной деятельности организации.

Г. Канак (Франция), определивший компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей (рассматриваемых на небольшом промежутке времени), которыми обладают работники данной организации, обосновал необходимость развивать компетенцию каждого сотрудника для успеха деятельности всего предприятия.

Управление персоналом предприятия в этой связи можно рассматривать как управление компетентностью всех работников на основе приобретения, стимулирования и развития их компетенций.

В 1985 году М. Бомензат предложил под компетентностью понимать совокупность следующих факторов: знаний (представляющих собой результаты образования личности); навыков (результатов опыта работы и обучения); способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) [5].

**В** настоящее время компетентность обычно рассматривают как владение специалистом набором необходимых для его работы компетенций, либо соответствие данного специалиста требованиям его должности, либо способность специалиста эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность [4].

Поскольку компетентность работника заключается во владении им целого ряда компетенций, то возникает необходимость определения понятия «компетенция».

По мнению А. Стёганцева, «компетенция – это комплекс индивидуальных характеристик специалиста, необходимых и достаточных для эффективного и гарантированного осуществления его профессиональной деятельности в заданных условиях и на заданном уровне качества» [4].

Похуже определение находим в Словаре по экономике и финансам: «Компетенция – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью» [3].

А. Я. Кибанов определяет компетенцию как характеристику должности, представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям [6].

**Д**ля успешного управления компетентностью персонала организации необходимо построение модели структуры компетенции, которая позволяет проводить анализ существующего уровня компетентности сотрудников и на основе этого анализа осуществлять корректирование степени развития компетенций в соответствии со стратегическими потребностями деятельности предприятия.

Модель структуры компетенции может состоять, по мнению А. Стёганцева, из следующих основных элементов: алгоритм (технология) эффективной деятельности; теоретические знания; психологические установки; умения и навыки; личностные и профессиональные качества; профессиональный опыт [4].

От построения модели структуры компетенции и анализа имеющихся в наличии компетенций сотрудников можно перейти к созданию модели компетентности, представляющей собой эталон количества и уровня компетенций работников и дающей ориентир для формирования компетентности такого уровня, который необходим для достижения стратегических целей предприятия.

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, уровень его коммуникационной компетентности. Такие модели позволяют ориентировать развитие персонала предприятия в следующих стратегических направлениях: овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности, необходимой для достижения стратегических целей организации; адаптацию к организационной культуре, существующей на предприятии [2].

Несомненно, что предприятие, ориентированное на развитие, заинтересовано в углублении и расширении всех аспектов своей деятельности, а значит, и в повышении компетентности своего персонала, который рассматривается в современных организациях как основной стратегический ресурс. Расширение производства или сферы оказываемых услуг, все более сложная деятельность предприятия в условиях становления инновационной экономики (экономики знаний) требует все более высокой компетентности сотрудников организации. Приобретение и совершенствование компетент-

ности сотрудников должно стать результатом тщательного, научно обоснованного стратегического подхода к планированию развития и управлению развитием персонала предприятия. Отсюда становится понятной необходимость стратегического управления развитием компетентности персонала компании.

Согласно определению О. С. Виханского, стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. Стратегическое управление ориентируется в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [1].

**С**тратегическое управление предприятием для достижения целей предприятия призвано всемерно усиливать все составляющие потенциала организации, среди которых важную роль играет человеческая компонента. Поэтому важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, повышению уровня его компетентности.

Среди этапов осуществления стратегического управления западные исследователи называют определение характерной компетенции предприятия. Характерная компетенция предприятия (это понятие в данном контексте может рассматриваться как синоним понятия «компетентность») представляет собой один из наиболее важных ресурсов организации, ее конкурентное преимущество, создает дополнительные возможности, перевес в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала. Набор компетенций входит в общую компетентность трудовых ресурсов предприятия, которая составляет основу понятия человеческого капитала.

В XXI веке разработка и освоение новой технологии – управления движением и ростом человеческого капитала – становится ключевым стратегическим направлением управления персоналом предприятия. Развитие персонала и, в частности, его компетентности является фактором стратегического управления предприятием.

По определению А. Я. Кибанова, компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей [6].

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры) [5].

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как IBM, Omron, Toyota, Carco, исполь-

зующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия [6].

Соответственно классификации американских исследователей Л. Дайера и Дж. Холдера можно выделить три варианта стратегии в отношении персонала: стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности. *Стратегия инвестирования* наиболее часто применяются фирмами, работающими в высококонкурентной среде. Для таких фирм характерна тактика четкого фокусирования на текущих издержках, поддержания минимального количества персонала. *Стратегия стимулирования* характерна для фирм, выбравших стратегию дифференциации, а не лидерства по издержкам. Данные организации полагаются на контролируемую гибкость и приспособляемость работников, результатом чего является широкий разброс квалификации сотрудников. Третий вариант стратегии – *стратегия вовлеченности*, которая характерна для организаций со смешанной бизнес-стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновационности. Для поддержания инновационности на высоком уровне предприятия уделяют большое внимание структурированию рабочих функций, четкому контролю и системе вознаграждений [7].

**Н**еобходимость четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом (в том числе, системой управления компетентностью персонала) подтверждается успешной практикой функционирования многих предприятий.

В качестве примера такого подхода можно привести деятельность авиационной компании «Дасо», избравшей своей стратегией совмещение стратегии предпринимательства и ликвидации при расширении диверсификации производства. При производстве летательного аппарата фирмой обеспечивается весь цикл, начиная с научных исследований, производства до послепродажного обслуживания военной и гражданской техники, а также ряд других направлений деятельности. При таком подходе фирма осваивает несколько или много направлений деятельности с выделением (или без выделения) приоритетных при соответствующем распределении ресурсов.

Компания успешно осуществляет решение задачи специальной подготовки персонала, которая необходима для реализации такой стратегии развития. Высокая гибкость и компетентность работников в значительной степени определяют успешную деятельность фирмы. Успешная реализация проектов напрямую зависит от авторского сопровождения изделий (от эскизов до их реализации в металле). Подбор специалистов, умеющих и желающих брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи, грамотных и знающих, является основой управления персоналом в таких структурных образованиях [5].

Можно привести следующий, более общий пример. Если промышленное предприятие разработало в отношении персонала стратегию найма квалифициро-

ванных инженеров на длительный срок для осуществления ими работ по НИОКР, то для этого недостаточно принять соответствующие меры только по привлечению персонала и поиску нужных специалистов данной профессионально-квалификационной группы на внешнем рынке труда. Важно поставить перед этими специалистами комплекс заданий, соответствующий их потенциальному уровню и требующий самостоятельного подхода к их решению; предоставить возможность инженерам поддерживать и повышать свой уровень квалификации: посещать семинары, заседания, иметь в своем распоряжении профессиональную литературу, получать дополнительный опыт благодаря ротации внутри предприятия. При этом также важна привлекательная система поощрений, позволяющая удержать на предприятии нужных специалистов.

Этот пример подтверждает необходимость сочетания различных инструментов стратегического управления персоналом (среди них подбор и привлечение персонала, распределение задач и работ, мероприятия по развитию компетентности и мотивации). Неоспорима важность создания единой комбинации методов и приемов управления персоналом (в том числе, управления его компетентностью), соответствующей конкретной стратегии. Если один из этих инструментов (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, под угрозой срыва может быть реализация стратегии в целом [6].

**Т**аким образом, можно прийти к выводу, что стратегическое управление персоналом предприятия, направленное на его развитие, в частности на развитие компетентности работников, способствует

приобретению и удержанию организацией ключевых конкурентных преимуществ, и, следовательно, решению стратегических задач предприятия.

Приоритетными направлениями дальнейших исследований в области стратегического управления компетентностью персонала предприятия является разработка комплекса современных управленческих технологий, направленных на формирование и совершенствование ключевых компетенций работников и в целом компетентности персонала с целью достижения стратегических целей организации. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
2. Передовая кадровая стратегия // <http://www.i-u.ru/biblio/archive/uprperson/2.aspx>
3. Словарь по экономике и финансам. Глоссарий.ру. – Режим доступа к слов.: <http://slovari.yandex.ru/dict/glossary>
4. **Стёганцев А.** Компетентностный подход: от профессионального образования к образованию профессионалов (К докладу на 8-м Международном фестивале бизнес-тренеров) // [http://www.stiogantsev.ru/st/biz\\_komp-podhod.html](http://www.stiogantsev.ru/st/biz_komp-podhod.html)
5. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
7. **Dyer L., Holder G. W.** A strategic perspective of human resources management. In: L. Dyer, G.W. Holder. Human resources management: Evolving roles and responsibilities. – 1988, Washington, DC: American Society for Personnel Administration.