

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В КОРПОРАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ «ФЕНИКС ПЛЮС»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 группы
направления 38.04.02 Менеджмент
экономического факультета
Брель Дарьи Александровны

Научный руководитель

д.э.н., профессор _____ Александрова Л.А.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение. В настоящее время в современных организациях компетенциям отводится важная роль в практике управления персоналом. В некоторых организациях набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и используется как в подборе персонала, так и при оценке персонала, а в некоторых организациях, на основе компетенций строится мотивационная политика персонала.

Для российских компаний компетентностный подход является относительно новым в методах управления персоналом. Однако несомненно это перспективный и требующий более широкого внедрения метод.

В связи с этим тема магистерской квалификационной работы весьма актуальна. Изучению различных аспектов развития формирования компетенций персонала в корпорации посвящено большое количество публикаций в научной литературе, СМИ и Интернет-ресурсах.

Теоретической основой исследования выпускной квалификационной работы послужили монографии и научные статьи В. Макелвина, Г. Каннака, М. Болензата, Д. Макклелланда, А.Я. Кибанова, А. Блинова, Д. Тиса, Г. Пизано, Э. Шуена, Е.П. Ермолаевой, В.А. Жильцова, Я.Ю. Епутаева, И.В. Басинской, Е.А. Митрофановой, В.Г. Коноваловой, О.Л. Беловой, М.В. Красностановой, В. Осетровой и других экономистов.

Информационными источниками исследования послужили обзоры и исследования различных отечественных аналитических агентств.

Цель работы – исследование механизмов и проблем формирования компетенций персонала в корпорации и обоснование направлений совершенствования модели компетенций ООО «УК «Феникс Плюс».

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. определить понятие и виды компетенций персонала;
2. изучить методы оценки и формирования компетенций персонала;
3. рассмотреть построение модели компетенций персонала на предприятии;

4. дать общую характеристику организации ООО «УК «Феникс Плюс»;
5. исследовать особенности формирования модели компетенций персонала в ООО «УК «Феникс Плюс»;
6. выявить недостатки компетентностного подхода и модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс»;
7. обосновать направления совершенствования модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс» и рассчитать их экономическую эффективность.

Объектом исследования является компания «УК «Феникс Плюс». Предметом исследования являются проблемы формирования компетенций персонала в корпорации.

Научная новизна заключается в выделении механизмов и проблем формирования компетенций персонала в организации, в частности на примере ООО «УК «Феникс Плюс». Научная новизна заключается в выделении механизмов и проблем формирования компетенций персонала в организации, в частности на примере ООО «УК «Феникс Плюс». В рамках основных рекомендаций по совершенствованию модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс» была проведена детализация компетенций по отделам, по должностям сотрудников и иерархическим уровням; сокращено количество оцениваемых компетенций до 7-8 индикаторов; предложены варианты по формированию у всех оценщиков единого понимания компетенций и индикаторов, обучение сотрудников в рамках выделенных компетенций.

Практическая значимость исследования заключается в направленности его результатов на передачу опыта исследуемого предприятия другим российским предприятиям и разработки модели компетенций персонала в организации ООО «УК «Феникс Плюс».

В работе были использованы методы: исторический, аналитический, описательный, статистический, сравнительный.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Основная часть. В первой главе – «Теоретические основы формирования компетенций персонала» – рассмотрены подходы к определению компетенций персонала, приведена классификация видов компетенций, рассмотрены методы оценки и формирования компетенций персонала, изучено построение модели компетенций персонала на предприятии.

Понятие «компетенция персонала» возникло в США в 40-х годах и означало набор требований к работникам предприятий, предъявляемых при приеме на работу, а также при сдаче экзаменов в учебных заведениях. Затем появилась потребность в теоретическом осмыслении и разработке методов оценки не только знаний, но и других составляющих, обеспечивающих успешную деятельность индивида. В качестве такого инструмента было предложено понятие «компетенция» (от лат. *compe1* – добиваюсь, соответствую, подхожу), означавшее набор тактик поведения, характеризующих личность.

Из анализа определений понятия «компетенция персонала» отметим значительный разброс во мнениях, подходах и точках зрения. Синтезируя точки зрения различных исследователей, под компетенцией персонала будем понимать единство знаний, навыков, способностей, тактик поведения и способов общения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью работника.

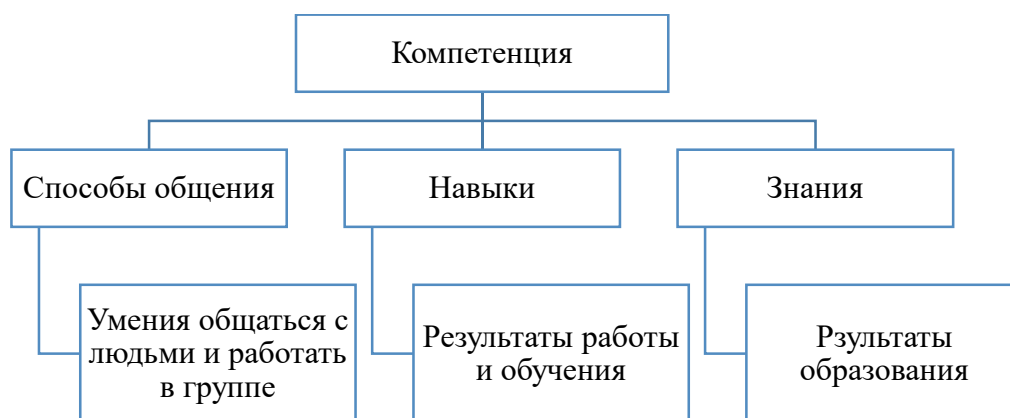


Рисунок 1 – Составляющие модели компетенции

Следует обратить внимание на то, что отличает компетенции от знаний, умений, навыков, профессионально важные качества и др.

Современная парадигма работы с персоналом должна обеспечивать подчинение всех аспектов деятельности по достижению конкурентных преимуществ организации за счет формирования и использования компетенции персонала наилучшим способом.

Оценка компетенций – это процесс определения приоритетных профессиональных качеств, необходимых для эффективной работы сотрудников, их анализ, диагностика, подсчет и формирование планов развития работников.

Как правило, для оценки выраженности компетенций применяют несколько методов. Важно лишь помнить, что для получения наиболее объективной картины реальной выраженности компетенции у работника каждую из них необходимо оценивать, по меньшей мере дважды, используя разные методы оценки.

Основные методы оценки по компетенциям представлены на рисунке 2.

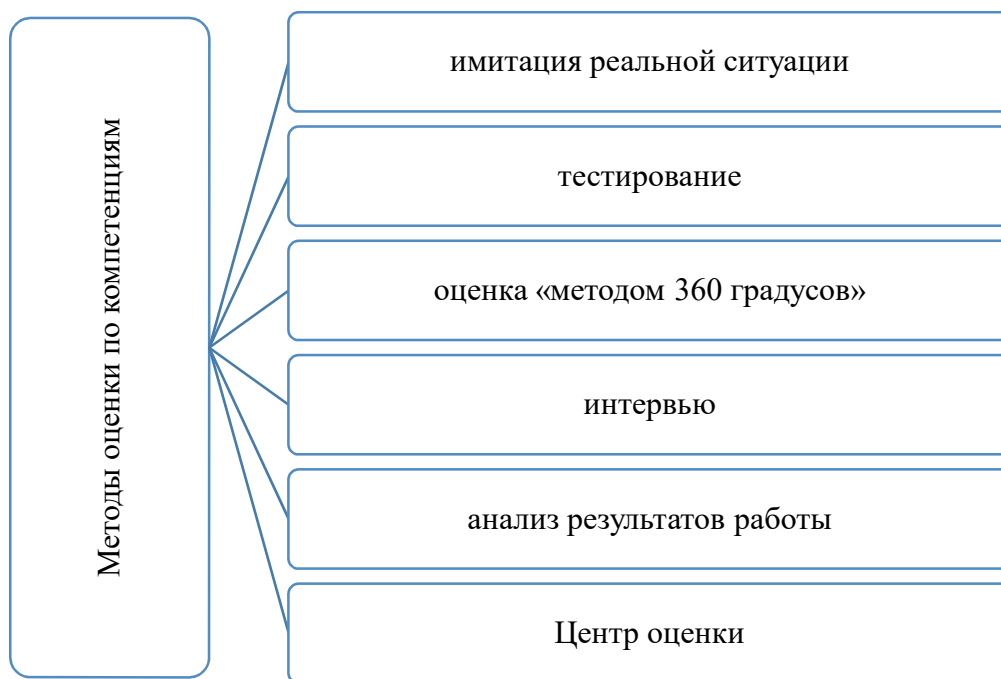


Рисунок 2 – Основные методы оценки по компетенциям

Формирование профессиональных компетенций реализуется с помощью различных методов обучения. Наиболее соответствующими специфике проектной деятельности являются следующие методы:

- обучение на рабочих местах, а именно формирование компетенций в ходе выполнения работ, временные стажировки, ротация и практики;
- наставничество, кураторство, коучинг, баддинг, делегирование полномочий при выполнении заданий;
- включение во временные группы для выполнения узконаправленных заданий;
- программы формирования кадрового резерва под ключевые и типовые роли;
- обучение на корпоративных программах повышения квалификации;
- участие в профессиональных сообществах, ассоциациях практиков, форумах, семинарах.

Модели компетенций представляют собой законченные наборы компетенций и индикаторов поведения и разрабатываются индивидуально для каждой компании, а также для должностей, которые имеют ключевое значение для успешной деятельности компании.

Структурно компетенция включает поведенческие индикаторы (их обычно от двух до шести), а компетенции с родственными индикаторами могут объединяться в кластеры.

Создавая единую для всей компании модель компетенций, необходимо помнить, что уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции, различаются. Данное различие находит отражение в профилях должностей, которые описывают необходимые степени развития тех или иных компетенций на каждой должности.

Недостатки компетентностного подхода следующие: компетенции не связаны с бизнес-результатами, компетенции обладают низкой конструктивной валидностью. Первая причина выделенных недостатков компетенций связана

с тем, что большинство моделей компетенций разрабатываются в экспертном подходе. Вторая причина – искажения в ходе оценки компетенций.

Несмотря на недостатки компетентностного подхода на текущий момент альтернативы ему нет. Поэтому основной задачей является качественное и грамотное составление модели компетенций с учетом возможных недостатков.

Во второй главе – «Формирование компетенций персонала в ООО «УК «Феникс Плюс»» – представлена общая характеристика предприятия, выявлены особенности формирования модели компетенций персонала на данном предприятии и ее недостатки.

ООО «Управляющая компания «Феникс Плюс» создана в 2012 году в городе Саратове, с целью обеспечения надёжной эксплуатации, обслуживания и ремонта недвижимого имущества, содержания его в состоянии отвечающем техническим и санитарным требованиям.

Основная цель компании – создание комфортных и безопасных условий для проживающих в домах, для чего компанией проводятся работы, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Работы, проводимые ООО «УК «Феникс Плюс»

В ООО «УК «Феникс Плюс» создана линейная организационная структура. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему. Сущность линейного управления в том, то во главе каждого подразделения стоит руководитель, осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю. В свою очередь последний подотчетен вышестоящему руководителю. Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «УК «Феникс Плюс»

Всего в ООО «УК «Феникс Плюс» работает 48 человек, на настоящий момент численность управляющего персонала – 8 чел., специалистов – 17 чел., численность служащих – 23 чел.

Можно отметить достаточно негативную динамику экономических показателей в 2018 году, что свидетельствует о необходимости принятия серьезных мер и выработки рациональных решений для изменения негативной динамики.

В ООО «УК «Феникс Плюс» в 2017 году происходило формирование модели компетенций.

На основании проведенных опросов и выделенных целей, ценностей и задач была составлена модель компетенций общих для всех сотрудников.

При формировании модели в ООО «УК «Феникс Плюс» были приняты принципы: модель компетенций разрабатывается для всех сотрудников; модель компетенций содержит перечень компетенций: общих для всех и индивидуальных, определяемых видом деятельности в соответствии с ожиданиями компании.

Таблица 1 – Модель компетенций для компании ООО «УК «Феникс Плюс»

Кластер	Компетенция	Поведенческий индикатор
Общие компетенции	Умение ставить и достигать цели	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет ставить четкие цели и достигать их
	Адаптивность к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> • Способен принимать изменения и внедрять новые методы работы • Собирает и анализирует информацию
	Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • Быстро осваивает новые технологии • Понимает и развивает свои слабые стороны
Управленческие навыки	Планирование и организация	<ul style="list-style-type: none"> • Расставляет приоритеты в делах • Грамотно организует рабочий день
	Работа с информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Собирает и структурирует факты, делает выводы и предлагает решение проблем
	Развитие подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> • Выявляет сильные/слабые стороны персонала • Своевременно предоставляет обратную связь
Социальные процессы	Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Может зажечь идеей коллектив • Стремится помогать коллегам
	Обслуживание клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенно и доброжелательно общается • Стремится узнать об интересах клиента
	Убедительные коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет четко и ясно излагать свои мысли • Аргументирует свою точку зрения
Рабочие процессы	Ориентация на качество	<ul style="list-style-type: none"> • Высокое качество и скорость выполнения работы • Бережное использование оборудования и материалов
	Нацеленность на результат	<ul style="list-style-type: none"> • Своевременно выполняет поручения • Несет ответственность за свои действия
	Генерирование и накопление идей	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет предлагать новые идеи, улучшающие технологические и рабочие процессы

Работа по формированию модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс» началась с анализа существующей ситуации для выявления стратегии

и целей компании. На основании проведенных опросов и выделенных целей, ценностей и задач была составлена модель компетенций общих для всех сотрудников.

На последнем этапе необходимо создать шкалу оценки в каждом уровне компетенций, чтобы описать недопустимый (неприемлемое для организации поведение сотрудника), допустимый (минимальные требования, чтобы выполнять работу хорошо) и выдающийся (лучшее поведение) уровни поведения сотрудников на рабочем месте.

Недостатки модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс»: слишком большое количество компетенций, модель разрабатывалась исходя из суждений менеджеров, а не данных о результативности, неоднозначность сформулированных индикаторов.

Таблица 2 – Недостатки модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс»

Недостатки	Рекомендации
Недостаточная детализация и проработка модели, это выражается в том, что модель составлена для всех сотрудников по функциональному признаку и не дифференцируется по иерархическому признаку.	Провести детализацию компетенций по отделам, по должностям сотрудников и иерархическим уровням. Обучение сотрудников в рамках выделенных компетенций
Слишком большое количество компетенций (12 компетенций)	Для эффективной работы центра оценки оптимальное количество компетенций – до 8
Неоднозначность сформулированных индикаторов	Установление шкалы оценки компетенций. Привести индикаторы к единому, однозначному пониманию всеми менеджерами
Компетенции не связаны с бизнес-результатами	Обучение сотрудников в рамках выделенных компетенций

В третьей главе – «Направления совершенствования модели компетенций персонала ООО «УК «Феникс Плюс» – предложены такие направления как детализация компетенций по иерархическим уровням, матрицы компетенций для компании ООО «УК «Феникс Плюс» и рассчитана экономическая эффективность разработанных мероприятий.

В рамках основных рекомендации по совершенствованию модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс» была проведена детализация компетенций по отделам, по должностям сотрудников и иерархическим уровням; сокращено количество оцениваемых компетенций до 7-8 индикаторов. Эти мероприятия позволят эффективно оценивать сотрудников соответствующих должностей при приеме на работу и в текущей деятельности.

Таблица 3 – Компетенции, специфические для сотрудников каждого отдела, перед которым ставятся стратегические цели

	Общие компетенции	Управленческие навыки	Социальные процессы	Рабочие процессы
Коммерческий отдел	1. Умение ставить и достигать цели 2. Клиенто-ориентированность	1. Планирование и организация 2. Управление клиентоориентированностью	1. Обслуживание клиентов 2. Работа в команде 3. Ведение переговоров	1. Нацеленность на результат 2. Генерирование идей
Отдел снабжения и закупок	1. Умение ставить и достигать цели 2. Адаптивность к изменениям	1. Планирование и организация 2. Работа с информацией	1. Работа в команде 2. Четкость в коммуникации	1. Ориентация на качество 2. Нацеленность на результат
Отдел кадров	1. Умение ставить и достигать цели 2. Саморазвитие	1. Планирование и организация 2. Развитие подчиненных	1. Убедительные коммуникации 2. Эмоциональный интеллект	1. Экспертная оценка и принятие решений 2. Нацеленность на результат
Диспетчерская служба	1. Адаптивность к изменениям 2. Клиенто-ориентированность	1. Работа с информацией	1. Обслуживание клиентов 2. Четкость в коммуникации	1. Экспертная оценка и принятие решений
Итого	8	7	8	7

Кроме того мы составили матрицы компетенций по четырем областям для разных отделов компании, что позволит менеджерам эффективно оценивать сотрудников данных отделов в рамках оценки по компетенциям.

Таблица 4 – Описание общих компетенций для отделов ООО «УК «Феникс Плюс»

	Коммерческий отдел	Отдел снабжения и закупок	Отдел кадров	Диспетчерская служба

Умение ставить и достигать цели	Определение и целей по звонкам, встречам, привлечению клиентов. Соответствие результатов	Определение и целей по объемам и качеству материалов и о/с. Соответствие результатов	Определение и целей по найму и обучению персонала. Соответствие результатов	-
Клиенто-ориентированность	Выявление и удовлетворение потребностей клиентов	-	-	Оперативное реагирование на запросы клиентов
Адаптивность к изменениям	-	Контроль и поиск поставщиков с лучшим качеством	-	Освоение новых технологий передачи информации
Саморазвитие			Повышение квалификации и авторитета у персонала	

Таким образом мы детализировали общие компетенции по отделам, что дает возможность оценщикам более точно оценивать компетенции по каждому индикатору.

Был выявлен недостаток, что компетенции сотрудников не связаны с бизнес-результатами компании. В частности, это обосновано было размытостью формулировок и недостаточной детализацией компетенцией, однако после проведения этой работы остается актуальным - обучение сотрудников в рамках выделенных компетенций.

Таблица 3 – Описание мероприятий по формированию компетенций для отделов ООО «УК «Феникс Плюс»

	Коммерческий отдел (7 чел.)	Отдел снабжения и закупок (5 чел.)	Отдел кадров (3 чел.)	Диспетчерская служба (5 чел.)
Тренинги	30 000	20 000	15 000	15 000
Семинары	10 000	8 000	5 000	8 000
Вебинары	5 000	5 000	5 000	3 000
Итого	45 000	32 000	25 000	26 000
				128 000

Рассчитаем далее экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 4 - Изменение основных технико-экономических показателей ООО «УК «Феникс Плюс»

Показатель	До	После	Изменения %
Валовый доход, тыс. руб.	180948	184324	1,9%
Себестоимость, тыс. руб.	168563	168693	0,7%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12385	15631	26%
Рентабельность, %	6,84	8,48	1,64%

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность

$$\text{обучения сотрудников} = \frac{15631 - 12385}{128} * 100\% = 2500\% \quad (2)$$

Итак, экономическая эффективность данного мероприятия составляет 2500%. То есть, при проведении данного мероприятия повышение прибыли будет больше издержек на проведение мероприятия в 25 раз. Таким образом, разработанные мероприятия эффективны и могут быть рекомендованы к внедрению на предприятии.

Заключение. В ходе работы были сделаны следующие выводы.

Под компетенцией персонала понимается единство знаний, навыков, способов общения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью работника.

Модели компетенций представляют собой законченные наборы компетенций и индикаторов поведения и разрабатываются индивидуально для каждой компании, а также для должностей, которые имеют ключевое значение для успешной деятельности компании.

ООО «УК «Феникс Плюс» создана в 2012 году в городе Саратове, с целью обеспечения надёжной эксплуатации, обслуживания и ремонта недвижимого имущества, содержания его в состоянии отвечающем техническим и санитарным требованиям.

В 2017 году в компании происходило формирование модели компетенций. Модель была составлена по функциональному признаку и не дифференцируется по иерархическому признаку. Работа по формированию

модели компетенций в ООО «УК «Феникс Плюс» началась с анализа существующей ситуации для выявления стратегии и целей компании. На основании проведенных опросов и выделенных целей, ценностей и задач была составлена модель компетенций общих для всех сотрудников.