

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ООО «САРАТОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы  
направления 38.04.02 Менеджмент  
экономического факультета  
**Чичкиной Анастасии Сергеевны**

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность,

уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

## **Общая характеристика работы**

В последние годы в менеджменте возросло внимание к эффективным методам управления персоналом в организации. Ведь именно от персонала зависит успех работы как отдельно взятого подразделения, так и всего предприятия в целом. В попытке переосмыслить роль управления человеческими ресурсами в деятельности компаний был выработан компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами. Компетенции (профессиональные знания и навыки, а также поведенческие особенности) в рамках данного подхода рассматриваются как предикаторы успешности деятельности конкретного сотрудника.

*Целью работы* является анализ применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат» и разработка направлений совершенствования данного процесса.

*Предметом работы* являются управленческие отношения, возникающие в процессе использования компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат».

*Объектом работы* является компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи: 1) исследование теоретических аспектов компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами; выделение инструментария компетентностного подхода; 2) анализ использования компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовского молочного комбината»; 3) разработка направлений совершенствования применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат».

*Методы исследования.* При решении теоретических и прикладных задач использовались общенаучные методы исследования, включая методы системного анализа и синтеза, методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения, классификации, анкетирование.

*Новизна исследования:*

1. Выделено, что в ООО «Саратовский молочный комбинат» используются частичные принципы компетентностного подхода в процессе управления персоналом. Недостатки управления персоналом наблюдаются в процессах адаптации и мотивации. Используя традиционный подход к адаптации, который фокусируется на вовлечении новичков в корпоративную культуру, часто приводит к конфликтам с самовыражением и жизнеспособным введением в должность, что способствует быстрому увольнению сотрудника, еще до конца испытательного срока.

2. Доказана целесообразность распространения компетентностного подхода на все подсистемы управления персоналом, в том числе на подсистемы адаптации и мотивации на основе модели компетенций, ориентированных на цель организации, и в тоже время доступной и понятной всем сотрудникам. Также доказана необходимость постепенного применения ключевых показателей эффективности по компетенциям.

Данная работа состоит из введения, трех глав: 1) Теоретические основы компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в корпорации; 2) Анализ компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат»; 3) Мероприятия по внедрению компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат», заключения, списка использованной литературы и приложения.

### **Основное содержание работы**

Во **введении** обосновывается актуальность темы исследования. Ставятся цель и задачи, обозначаются объект и предмет исследования. Формулируется основная научная новизна. Описываются инструментальный и дизайн исследования.

**В первой главе «Теоретические основы компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в корпорации»** подвергается анализу понятия «компетентностный подход», «компетенции», «модели компетенций»

в управлении человеческими ресурсами в корпорации, выделяются инструменты компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в корпорации и инструменты компетентностного подхода на различных этапах управления человеческими ресурсами.

Компетентностный подход является одним из современных инструментов в системе управления персоналом. При компетентностном подходе учитываются навыки и знания, умения и особенности личности, из которых можно сделать вывод о том, насколько полезен сотрудник для организации.

Модель компетенций предназначена для унификации требований к персоналу, а также для описания единых стандартов рабочего поведения - основы для оценки и продвижения сотрудников. Модель компетенций, на которой основаны наиболее эффективные методы управления персоналом, представляет собой центральный стержень, вокруг которого создается вся система, позволяющая контролировать сотрудников организации. Важным условием успешной реализации компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами являются заинтересованность и ответственность самого сотрудника за свое развитие в данной корпорации.

В качестве методов оценки компетенций чаще используются тестирование, включающее в себя проактивные (открытые, где тестируемому нужно описать поведение самому) и/или реактивные (с выбором ответа) тесты; биографические данные; интервью, нацеленное на выявление имеющихся у претендента компетенций; имитация различных ситуаций (индивидуальная и/или в группе).

**Во второй главе «Анализ компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат»** рассмотрена общая характеристика деятельности ООО «Саратовский молочный комбинат», проведен анализ особенности применения компетентностного подхода в процессе управления персоналом в ООО «Саратовский молочный комбинат». Выделены недостатки действующей системы управления персоналом.

В ООО «Саратовский молочный комбинат», нами было отмечено использование частичных принципов компетентностного подхода в процессе управления персоналом. Так в процедуре отбора персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат» используется: 1) строгий учет и ведение отчетностей о выполнении плана отбора персонала; 2) четкое выполнение своих обязанностей специалистами по управлению персоналом в процессе отбора персонал. Так же отмечен низкий уровень текучести среди персонала в целом и среди основных работников. Для оценки персонала модели и профили разработаны в ООО «Саратовский молочный комбинат» полностью самостоятельно, без привлечения внешних консультантов.

В том числе, при анализе установлено, что недостатки управления персоналом в рассматриваемой организации наблюдаются в процессах адаптации и мотивации. Используя традиционный подход к адаптации, который фокусируется на вовлечении новичков в корпоративную культуру, часто приводит к конфликтам с самовыражением и жизнеспособным введением в должность, что способствует быстрому увольнению сотрудника, еще до конца испытательного срока. Так, и существующий на данный момент в ООО «Саратовский молочный комбинат» механизм мотивации персонала охватывают многие стороны рабочего процесса (применяются как материальные, так и нематериальные стимулы). Однако большинство из них фактически не реализуется.

Однако, анализ систем управления персоналом показал, что действующая система может быть намного эффективней, используя модель компетенций.

**В третьей главе «Мероприятия по внедрению компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в ООО «Саратовский молочный комбинат»» разработаны мероприятия по применению компетентностного подхода в процессе адаптации и мотивации в ООО «Саратовский молочный комбинат», а так же доказана целесообразность распространения компетентностного подхода в отличие от традиционного фрагментарного применения к отдельным подсистемам управления**

персоналом.

Так, для ООО «Саратовский молочный комбинат» весьма актуальным является вопрос модернизации подсистем адаптации мотивации в системе управления персоналом на основе модели компетенций, ориентированных на цель организации, и в тоже время доступной и понятной всем сотрудникам. Также возможно постепенное применение ключевых показателей эффективности по компетенциям, которые на данный момент в организации отсутствуют.

Нами разработаны и предложены алгоритмы процессов адаптации и мотивации на основе модели компетенций должности. Совершенствование подсистемы адаптация предусматривает внедрение метода с автоматизированным решением WebTutor, которая предлагает инструменты подбора, обучения, оценки компетенций, планирования карьеры, управления знаниями, все задачи автоматизированы, согласованы и выстроены в одной системе и в единой логике.

В подсистеме мотивация нами предлагается внедрение комплексной системы оплаты труда, которая способствовала бы установлению рационального баланса интересов работодателя и персонала ООО «Саратовский молочный комбинат», через разработку механизма формирования и распределения фонда оплаты труда, состоящего: 1) из оклада (постоянной (базовой) части заработной платы); 2) надбавки за соответствие грейду (базовое вознаграждение); 3) премии по KPI, размер которой будет зависеть от результатов работы.

Огромную роль в системе мотивации является реализации нематериальных способов стимулирования персонала, удовлетворения основных потребностей сотрудников, которые, несомненно, положительно скажутся на производительности труда, поэтому необходимо соблюдать предложенные рекомендации по изменению системы мотивации персонала в ООО «Саратовский молочный комбинат».

Каждое мероприятие требует определенного количества финансовых вложений. Проанализируем, имеет ли возможность предприятие ООО «Саратовский молочный комбинат» внедрить разработку применения модели компетенций в подсистемах «адаптация» и «мотивация» управления персоналом.

Оценка эффективности реализации разработки применения модели компетенций в подсистемах «адаптация» и «мотивация», показали, что суммарные затраты на проведение мероприятий составляют незначительную долю – 9% в ожидаемом экономическом эффекте, доходность проекта больше единицы и следовательно, данный проект является экономически целесообразным и должен рассматриваться вопрос о его принятии.

Отметим, в первую очередь, мы ожидаем экономическую эффективность от внедрения модели компетенций в подсистемах «адаптация» и «мотивация» в ООО «Саратовский молочный комбинат», которая заключается в повышении производительности труда за счет заинтересованных и компетентных специалистов. Снижению текучести среди персонала позволит сэкономить деньги на издержках, связанных с привлечением и обучением нового персонала, а также с увольнением.

### **Выводы**

Проведенный теоретический и практический анализ по внедрению компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в корпорации позволяет сделать определенные выводы.

1. Важной задачей в управлении человеческими ресурсами в корпорациях на текущий момент, это разработка и внедрение современных подходов и методов в практическую деятельность управления. Особое значение приобретают вопросы применения компетентностного подхода, являющегося одним из современных инструментов в системе управления персоналом. При компетентностном подходе учитываются навыки и знания, умения и особенности личности, из которых можно сделать вывод о том, насколько полезен сотрудник для организации.

2. Модель компетенций, на которой основаны наиболее эффективные методы управления персоналом, представляет собой центральный стержень, вокруг которого создается вся система, позволяющая контролировать сотрудников организации. Важным условием успешной реализации компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами являются заинтересованность и ответственность самого сотрудника за свое развитие в данной корпорации.

3. На примере предприятия ООО «Саратовский молочный комбинат» был проведен анализ применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами, и были выделены, как положительные стороны, так и отрицательные, требующие незамедлительной разработки комплекса мероприятий по внедрению компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами.

4. Недостатки управления персоналом в рассматриваемой организации наблюдаются в процессах адаптации и мотивации. Используя традиционный подход к адаптации, который фокусируется на вовлечении новичков в корпоративную культуру, часто приводит к конфликтам с самовыражением и жизнеспособным введением в должность, что способствует быстрому увольнению сотрудника, еще до конца испытательного срока. Так, и существующий на данный момент в ООО «Саратовский молочный комбинат» механизм мотивации персонала охватывают многие стороны рабочего процесса (применяются как материальные, так и нематериальные стимулы). Однако большинство из них фактически не реализуется. Основой материальной мотивации является заработная плата.

5. Для ООО «Саратовский молочный комбинат» весьма актуальным является вопрос модернизации подсистем адаптации мотивации в системе управления персоналом на основе модели компетенций, ориентированных на цель организации, и в тоже время доступной и понятной всем сотрудникам. В частности, использование разработанных и предложенных алгоритмов процессов адаптации и мотивации на основе модели компетенций должности,



состоящих из цепочки определенных действий, позволит эффективнее привлекать и удерживать талантливых работников, а также рационально использовать их личностный и групповой потенциал.

6. Совершенствование подсистемы адаптации предусматривает внедрение метода с автоматизированным решением WebTutor, которая предлагает инструменты подбора, обучения, оценки компетенций, планирования карьеры, управления знаниями, все задачи автоматизированы, согласованы и выстроены в одной системе и в единой логике. В подсистеме мотивация нами предлагается внедрение комплексной системы оплаты труда, через разработку механизма формирования и распределения фонда оплаты труда, состоящего: 1) из оклада (постоянной (базовой) части заработной платы); 2) надбавки за соответствие грейду (базовое вознаграждение); 3) премии по КРІ, размер которой будет зависеть от результатов работы.

7. Таким образом, постепенное внедрение данной системы будет способствовать повышению производительности труда и работы в ООО «Саратовский молочный комбинат» в целом. Заинтересованность сотрудников в деятельности ООО «Саратовский молочный комбинат», их включенность в процесс, и, следовательно, производительность – именно эти факторы являются ключевыми для качественной реализации стратегических целей и задач. Методика формирования моделей компетенций и построение подсистем управления персоналом на ее основе позволяет не только повысить ее результативность, но и получить реальный экономический эффект.

#### **ПУБЛИКАЦИИ:**

1. Чичкина А.С. Исторические аспекты компетентностного подхода отбора персонала // Сборник научных статей. 2018. №7. С. 87-89.