

УДК 331.1

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
В СООТВЕТСТВИИ С КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮПИТЕР-ЛОДЖИСТИК»)**

Саланова Ю.В., Стеклова О.Е., Чекин А.Н.

*ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный технический университет»,
Ульяновск, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru*

В данной статье проводится анализ роли и значения корпоративных компетенций сотрудников и типа корпоративной культуры для осуществления успешной деятельности компании. В настоящее время для сохранения преимущества организации на рынке необходимо должное внимание уделять стилю управления персоналом, типу корпоративной культуры, а также постоянному личному развитию и самосовершенствованию сотрудников. В статье проводится исследование корпоративной культуры в ООО «Юпитер-Лоджистик», которое основано на положении, что корпоративная культура является основой корпоративных компетенций. В результате исследования с помощью опроса работников компании по методике К. Камерона и Р. Куинна был выявлен преобладающий тип корпоративной культуры, который отличается от идеального. Это свидетельствует, что сотрудники по своей корпоративной компетенции не в полной мере соответствуют данному предприятию. В связи с этим даны общие и специальные рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры и работы с корпоративными компетенциями сотрудников компании.

Ключевые слова: компетенция, корпоративная культура, корпоративные компетенции, профиль компетенций, модель компетенций

**FORMATION OF CORPORATE COMPETENCE IN ACCORDANCE
WITH THE CORPORATE CULTURE
(BY THE EXAMPLE OF «JUPITER-LOGISTIC»)**

Salanova Y.V., Steklova O.E., Chekin A.N.

FGBOU VPO «Ulyanovsk State Technical University», Ulyanovsk, e-mail: kafedrapersonal@yandex.ru

This article analyzes the role and significance of corporate competencies of employees and the type of corporate culture for the company's success. At present, to preserve the benefits of the organization in the market due attention should be given to the style of personnel management, the type of corporate culture, as well as continuous self-improvement and personal development of employees. The article presents a study of the corporate culture in the company «Jupiter-Logistic», which is based on the assumption that the corporate culture is the basis of corporate performance. The study by surveying employees on the procedure K. Cameron and R. Quinn was revealed the predominant type of corporate culture that is different from the ideal. This indicates that the staff of its corporate jurisdiction does not fully correspond to the entity. In this regard, given the general and specific recommendations for improving corporate culture and working with corporate competencies of employees.

Keywords: competence, corporate culture, corporate competence, profile of competence, competency model

В настоящее время в современных организациях компетенциям отводится важная роль в политике и 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.

Формирование профиля компетенций связано с различными процессами происходящими в организации, её особенностями и пониманием важности данного процесса. Качество профиля определяется проработанностью каждого уровня компетенций.

Целью данной работы является выявление общей основы при формировании корпоративной компетенции как базы формирования профиля компетенций для

сотрудников конкретной организации – ООО «Юпитер-Лоджистик».

Компетенция – это актуальная система знаний, умений, навыков, способностей, ценностей, личных качеств, необходимая не только для эффективного ведения профессиональной деятельности, но и для постоянного личного развития и самосовершенствования.

Раньше много внимания уделялось результатам работы и мало – поведению людей, достигающих определенных результатов. Наступило время, когда требования к высококачественным продуктам и качественному обслуживанию заставили бизнес обратить внимание на то, как стиль исполнения работы позволяет завоевывать и сохранять преимущество на рынке.

Теория компетенций была разработана американскими психологами в поисках

способов прогнозирования эффективного выполнения работы сотрудниками.

После многолетних исследований психологи сделали следующий вывод: ни опыт работы, ни дипломы, ни рекомендации коллег на самом деле не могут гарантировать, что сотрудник будет достаточно хорошо выполнять ту или иную работу. Оказалось, что возможность наиболее точно спрогнозировать качество выполнения работы сотрудником дают его компетенции.

В настоящее время существует множество классификаций компетенций, как и подходов к изучению данного термина, но в рамках данной статьи нас будет интересовать следующая классификация

Корпоративные (или ключевые) – компетенции, поддерживающие ценности и миссию организации. Данные компетенции включают в себя деловые и личные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику организации и, как правило, применимы к любой должности в организации.

Управленческие – компетенции, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления. Включают в себя способности и личностные качества, составляющие совокупность умений и навыков, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Часто управленческие компетенции используются для оценки руководителей.

Специальные (или технические) – компетенции, включающие в себя специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, которые необходимы для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Применяются в отношении определенных групп должностей разных подразделений или разрабатываются под конкретные должности [3].

Исходя из данной классификации видно, что наиболее общим уровнем является уровень корпоративных компетенций. Он относится ко всем сотрудникам организации и должен формироваться у всех. Четко прослеживается, что корпоративные компетенции взаимосвязаны с корпоративной культурой и вытекают из нее. Под корпоративной культурой в данном контексте будем понимать систему ценностей, норм поведения и специфических культурных образцов, характерных для конкретной организации. Корпоративная культура формируется руководством, осознанно или нет, с помощью отбора персонала, соответствующего предпочтениям руководства, а также стандартов поведения, задаваемым им.

Таким образом, изучая идеальную и реальную корпоративную культуру, мы можем

сформулировать перечень корпоративных компетенций, которые необходимы и присущи данной организации.

Для эффективного использования компетенции объединяют по общим признакам в отдельные группы (блоки), которые, в свою очередь, образуют модель компетенций.

Модель компетенций – это набор компетенций, необходимый работнику для решения стоящих перед ним задач, а также для наиболее эффективного выполнения определенной работы [3].

Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе формирования профиля компетенций разработчики получают возможность проверить, насколько точно компетенции соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для определенных должностей создание профиля связано со значительными сложностями, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Профиль компетенций – это список компетенций, относящихся к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать [1, 5].

Технология создания компетенций включает в себя несколько этапов.

Первый этап: формулировка стратегии и целей компании. Для этого проводят опрос главных лиц компании, ее собственников, топ-менеджеров, которые, как правило, и определяют стратегию, конкурентные преимущества, ключевые показатели деятельности и факторы успеха компании на рынке.

Второй этап: выделение ключевых задач деятельности персонала компании, вытекающих из стратегии ее развития. Здесь важно понять, каким должно быть поведение сотрудников в организации, определить, что может дать конкретный работник остальным членам команды и организации в целом в рамках тех обязанностей, которыми он будет наделен или уже их выполняет. На этом этапе необходимо подключение сотрудников к разработке своих компетенций.

Третий этап: определение уже непосредственно поведенческих реакций, которые должны появляться у сотрудников в ходе решения рабочих задач. Для этого детально изучают и анализируют деятельность лучших сотрудников, методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, проводят опросы сотрудников тех уровней, для которых создается модель. Могут быть проведены исследования ожиданий внешних клиентов.

Четвертый этап: выделение из общей массы характеристик и группировка выявленных индикаторов поведения в общие категории – кластеры. Это достаточно сложная работа, т.к. предполагает многократное сопоставление элементов модели друг с другом, выделение общих и частных признаков.

Пятый этап: создание шкалы 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.

Соответственно, первый этап, согласно данной технологии, должен включать в себя исследование корпоративной культуры. Корпоративные компетенции в идеале должны соответствовать желаемой корпоративной культуре, а корпоративные компетенции входят в состав профиля компетенций каждого сотрудника.

На предприятии ООО «Юпитер-Лоджистик» было проведено исследование корпоративной культуры, основанное на положении, что корпоративная культура является основой корпоративных компетенций.

Ульяновский ликеро-водочный завод, в настоящее время – ООО «Юпитер-Лоджистик» является одним из старейших российских производителей алкогольной продукции.

Ульяновский завод строго выполняет все требования Росалкогольрегулирования, особое внимание уделяется качеству ингредиентов, из которых производится продук-

ция. Управление продажами осуществляется по принципу филиальной структуры с управляющим центром в Ульяновске.

Исследование проводилось с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна. В опросе участвовало 104 человека, это около половины всех сотрудников предприятия.

Методика К. Камерона и Р. Куинна определяет преобладающий тип корпоративной культуры среди четырех типов: клановой, адхократической, рыночной и иерархической культур.

Клановая (семейная) культура характеризуется фокусированием внимания на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Данные организации напоминают большую семью, связывающую всех сотрудников преданностью, дружбой и традицией. Взаимоотношения внутри коллектива основаны на чувствах, какие-либо официальные правила отсутствуют, как и четкое разделение обязанностей и функционала между работниками. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова, а подчиненные, в свою очередь, не получая четких указаний, пытаются сами определить, чего же от них ждут.

Такая позиция зачастую приводит к серьезным ошибкам и снижению эффективности всей деятельности. При чрезмерном развитии данной культуры велика вероятность превращения организации в «безответственный загородный клуб».

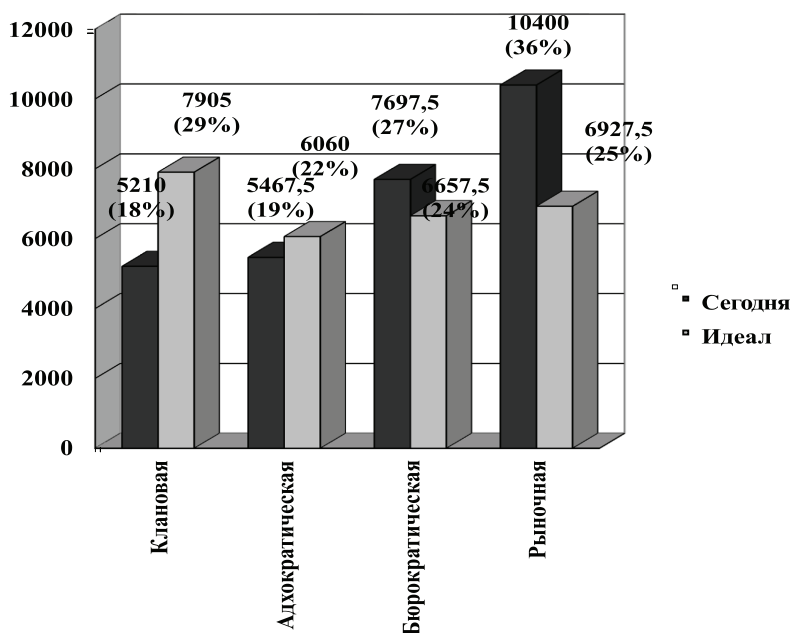


Диаграмма распределения оценок вида корпоративной культуры в ООО «Юпитер-Лоджистик»

Адхократическая культура проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач.

Сотрудниками движет новаторство, готовность идти на риск. Поощряется личная инициатива и свобода. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо «держать руку на пульсе».

Рыночная культура характеризуется повышенным вниманием к внешним позициям (расширение доли рынка, прирост клиентской базы) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности). Такие компании ориентированы, прежде всего, на результат, стремление побеждать. Среди сотрудников поощряется соперничество. Данную культуру целесообразно использовать на этапе бурного развития организации, в период активного захвата рынка.

Иерархическая (бюрократическая) культура фокусирует внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов. Они, как правило, отличаются высоким уровнем контроля. Целью таких компаний является поддержание стабильности и формализованных отношений в коллективе. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей [2, 4].

На сегодняшний день на предприятии преобладает рыночная корпоративная культура (36% ответов респондентов относятся к рыночной культуре, оценки бюрократической культуры составляют 27%), что говорит нам о том, что предприятие фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Однако идеальная культура в представлении сотрудников руководства ориентирована на семейные ценности, сотрудничество и взаимную поддержку, хотя преобладание выбора клановой культуры невелико – 29%, при том что следующая по предпочтению культура – рыночная – имеет 25% выборов.

На предприятии идеальным образом руководителя должен быть человек, по мнению сотрудников, объективный и точный, избегающий использовать власть в своих интересах, требующий от подчиненных только того, что соответствует должностным обязанностям (45%). Данный выбор больше соответствует бюрократической корпоративной культуре, которую выбрали меньшее число респондентов (в идеале – 24%), чем рыночную (в идеале – 25%).

На предприятии идеальный образ подчиненных для самих сотрудников человек ответственный и надежный, который выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника (51%).

На предприятии конфликты между сотрудниками разрешаются лично самими конфликтующими сотрудниками, без чьего-либо участия (72%). Наблюдается отстранение руководства от разрешения конфликтов, что не характерно для клановой культуры.

Наказание и поощрение зависит от воли руководителя, а не от установленных правил и норм (63%), что в целом соответствует клановой культуре, о которой мечтают сотрудники. Об этом же свидетельствует то, что на предприятии любой сотрудник на предприятии не может свободно высказывать своё мнение о предприятии (47%).

Руководство мало ориентируется (18% – да и 37% – нет) на мнение коллектива, или работникам ничего неизвестно, каким образом учитывает мнение работников руководитель (49%).

На предприятии критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования труда сотрудникам не известны (36%). Это не характерно для рыночной культуры.

Исследование корпоративной культуры предприятия ООО «Юпитер-Логистик» с помощью методики Камерона – Куинна показало некоторое расхождение идеального и реального профиля корпоративной культуры, что говорит о том, что сотрудники по своей корпоративной компетенции не в полной мере соответствуют данному предприятию. Однако явного преобладания какого-то одного типа культуры не наблюдается, что говорит о слабости культуры, расплывчатости её рекомендаций, слабом влиянии её на поведение сотрудников. Опрошенные говорят об актуальной потребности в заботе, стабильности, теплой, дружеской обстановке, что характерно для работников в условиях кризисного состояния экономики.

Руководителям необходимо четко определить основное направление развития корпоративной культуры и укреплять соответствующие ценности и нормы поведения. В таком случае корпоративные компетенции будут достаточно хорошо сформированы и смогут регулировать поведение сотрудников в нужном направлении.

В работе был рассмотрен первый, наиболее общий уровень формирования профиля компетенций и самый первый этап

и условия его формирования. Каждый этап необходимо обосновывать и сопоставлять с существующими условиями, целями, возможностями конкретной организации.

Список литературы

1. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно // *kadrovik.ru*. – 2007. – № 6. – С. 26–29.
2. Камерон К., Куин Д.Н. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: 2001. – 289 с.
3. Ксенофонтowa X. Модели компетенций различных категорий управленческого персонала // *Управление персоналом*. – 2009. – № 17. – С. 83–87.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: дис. ... д-ра эконом. наук / 08.00.05. – М.: 2003. – 302 с.
5. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Стив Уиддет и Сара Холлифорд: пер. с англ. Н. Друговейко. – 3-е изд. – М.: Изд-во ГИППО, 2009. – 228 с.

References

1. Volodina N. Model kompetencij jeto ne slozhno // *kadrovik.ru*. 2007. no. 6. pp. 26–29.

2. Kameron K., Kuin D.N. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kultury. SPb.: 2001. 289 p.

3. Ksenofontova H. Modeli kompetencij razlichnyh kategorij upravlencheskogo personala // *Upravlenie personalom*. 2009. no. 17. pp. 83–87.

4. Solomanidina T.O. Organizacionnaja kultura kak socialno-jekonomicheskoe prostranstvo upravlenija chelovecheskimi resursami: dis. ... d-ra jekonom. nauk / 08.00.05. M., 2003. 302 p.

5. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetencijam / Stiv Uiddet i Sara Holliford: per. s angl. N. Drugovejko. 3-e izd. M.: Izd-vo GIPPO, 2009. 228 p.

Рецензенты:

Лапин А.Е., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализа и государственное управление», Институт экономики и бизнеса, Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск;

Светуных М.Г., д.э.н., профессор, директор Департамента программного планирования и оценки регулирующего воздействия Министерства экономического развития Ульяновской области, г. Ульяновск.