

УДК 331.08

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА

²Бикметов А.Г., ¹Малышева О.С., ¹Хафизов А.М., ²Кудлаева А.Р., ¹Вахитова А.Р.

¹Филиал ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»,
Салават, e-mail: alik_hafizov@mail.ru;

²ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»,
Уфа, e-mail: alfir14@gmail.com

Данная статья посвящена компетентностному подходу. Анализ показал, что поддержание на должном уровне компетентности сотрудников возможно через их профессиональный рост и развитие. Формирование и развитие компетенций персонала позволяет крупным нефтехимическим предприятиям достигать положительного эффекта в области стратегии соответствия между структурными подразделениями, а также в области объединения и согласования различных функций. Важным рычагом управления развития является аудит и контроллинг деятельности сотрудника. Исследования невозможны без методологической основы, которая может рассматриваться как объединение целей, различных подходов, средств и методов исследования. В методологической основе возможно применение разных концептуальных подходов к анализу проблем развития компетенций персонала. Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет соответствующей службе проводить целенаправленную работу по улучшению качественного состава персонала.

Ключевые слова: персонал, компетентностный подход, лидерские качества, профессионализм, ответственность, деловая активность

COMPETENCE APPROACH IN THE BASIS OF PERSONNEL CONTROLLING

²Bikmetov A.G., ¹Malysheva O.S., ¹Khafizov A.M., ²Kudlaeva A.R., ¹Vakhitova A.R.

¹Branch of SEI HE «Ufa State Petroleum Technological University», Salavat, e-mail: alik_hafizov@mail.ru;

²Ufa State Aviation Technical University, Ufa, e-mail: alfir14@gmail.com

This article is devoted to the competence approach. The analysis showed that maintaining the proper level of skills of the employees, perhaps through their professional growth and development. The formation and development of workforce competencies enables large petrochemical enterprises to achieve a positive effect in the areas of strategy alignment between the structural units, and also in the field of unification and harmonization of the various functions. An important development lever is auditing and controlling employee activity. The main approach to enhance the competence of the administrative personnel of the enterprise is the resource-based approach. Research is impossible without a methodological framework, which can be seen as goals, different approaches, tools and methods. Methodological basis is possible to use different conceptual approaches to the analysis of problems of development of the staff competences. Timely monitoring of the presented indicators allows to carry out purposeful work on improvement of qualitative composition of the staff.

Keywords: staff, competence-based approach, leadership qualities, professionalism, responsibility, business activity

Сегодня, когда сложилась кризисная ситуация в Российской Федерации и во всем мире, практически любые виды форм предпринимательской деятельности испытывают давление жесткой конкуренции. Для того чтобы по меньшей мере выжить, а еще лучше преуспеть в своей предпринимательской деятельности, предприятиям нужно быстро подстраиваться под меняющиеся условия и оставаться конкурентоспособными. Поддержание на должном уровне компетентности сотрудников возможно через их профессиональный рост и развитие. Важным рычагом управления развития является аудит и контроллинг деятельности сотрудника. Комплексная система аудита персонала может оценить достижения работника и служить основой для создания планов развития персонала, а также ставит новые задачи и цели в области повышения качества работы и производительности персонала.

Главная цель контроллинга персонала – это создание механизма по направлению и улучшению деятельности в границах системы управления персоналом, которые направлены на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей предприятия и повышения ее экономической и социальной привлекательности.

В крупных нефтехимических корпорациях экономическими целями контроллинга предприятия могут быть: увеличение мощности производства, максимизация прибыли, снижение себестоимости продукции и, соответственно, повышение конкурентоспособности предприятия.

Однако практика контроллинга говорит о том, что цели контроллинга персонала со временем становятся все более сложными. В данный период времени их можно сформулировать как повышение результатов и более эффективная работа предприятия за

счет лучшего использования ресурса – персонала. Эта цель высшего ранга. Но чтобы добиться этой цели, нужно конкретизировать подзадачи системы.

В итоге вырастает целое дерево различных целей, в котором высшая цель – это описание конечного результата. Подцели каждого следующего уровня выступают важными условиями достижения цели предыдущего уровня. Конкретные задачи исполнителей являются последним уровнем иерархии целей и представляют собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Наибольшее влияние на работу с персоналом по повышению компетентности оказывают поэтапное планирование работы и плановые показатели. Они создают предпосылки для стратегического менеджмента персонала. К числу этих предпосылок относятся и контроллинг персонала.

Формирование и развитие компетенций персонала позволяет крупным нефтехимическим предприятиям достигать положительного эффекта в области стратегии соответствия между структурными подразделениями, а также в области объединения и согласования различных функций. Развитие компетенций управленческого персонала дает возможность сделать лучше систему пополнения и обновления знаний, а также производить обмен идеями и опытом.

Исследования невозможны без методологической основы, которая может рассматриваться как объединение целей, различных подходов, средств и методов исследования. В методологической основе возможно применение разных концептуальных подходов к анализу проблем развития компетенций управленческого персонала.

Главным подходом к повышению компетентности управленческого персонала предприятия служит ресурсный подход.

Ресурсный подход – это новая совокупность общей стратегии предприятия; возник в помощь предприятиям при острой конкуренции в резко меняющихся условиях при кризисной ситуации в мире. Данный подход подробно изучает компетенции управленческого персонала как источник составительного преимущества предприятия [3]. У данного подхода есть два основных метода, которые позволяют руководству полностью реализовать возможность управленческого персонала нефтехимического предприятия. Первый метод устанавливает связи между управлением и процессом управления предприятия. Второй метод направлен на поддержание стратегии крупного предприятия в области персонала.

Компетентностный подход получил достаточно широкое распространение и развитие в области образования. Анализ научных работ и практика по данной проблеме, экспериментальная проверка компетентностно-ориентированных форм обучения чаще всего ведутся с опорой на достижения, полученные для данных направлений. В сумме все это и обеспечивает сформированность различных теоретических, методологических и дидактических основ компетентностного подхода как целостного управленческого факта.

Но пока еще рано говорить о компетентностном подходе как сложившемся явлении менеджерской действительности. Он находится в стадии развития, формирования.

При поведенческом подходе в центре внимания находится персонал. И неважно, насколько грамотно продумана структура предприятия, эффективная работа его будет определяться в первую очередь персоналом, работающим на этом предприятии, их ЗУНами и мотивацией к труду [5]. Менеджерам нужно создавать условия для реализации их творческих способностей, для накопления их знаний и развития их навыков в процессе работы предприятия, что является целью поведенческого подхода к развитию компетенций управленческого персонала. Поведенческий подход учитывает следующие характеристики управленческого персонала [1]:

- самостоятельность в выборе жизненных целей и способов их достижения;
- способность к конкурентному осознанию действительности, ее абстрагированию, прогнозированию и моделированию [7];
- ценностно-смысловое и эмоциональное отношение к действительности;
- зависимость и неотделимость от других людей;
- эмоциональность, определяющую активность человека наряду с интеллектом;
- обучаемость, как способность целенаправленно развиваться.

Поведенческий подход персонала – это самоуправляемая система, функционирующая на основе частных, общих, социальных связей, психофизических закономерностей и собственного целеполагания. Недостатком этого подхода является, прежде всего, то, что поведенческий подход ориентирован на воздействие на подчиненных предприятия; на исследование организационных отношений; на формирование духовно-нравственных ценностей в коллективе. А развитие компетенций управленческого персонала относится к второстепенным задачам.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия заключается в обе-

спечении устойчивого преимущества нефтехимического предприятия, при помощи усиления компетентности персонала и создания условий для карьерного роста на долгосрочную перспективу.

Стратегический подход развития персонала подразумевает:

- управление персоналом, направленное на адаптирование персонала предприятия в условиях конкуренции;

- методические функции, которые включают в себя необходимость в кадрах, набор, кадровый резерв, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

- профильные функции – это контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

Конкурентные условия коренным образом изменили не только условия деятельности предприятий, но и существенно по-

высили степень трудности стоящих перед управленческим персоналом целей, задач, а также условий трудовой деятельности. Требования, которые предъявляет рыночная конкуренция к персоналу нефтехимических предприятий, линейно растут в области образования, квалификации, профессиональных навыков, знаний и методов работы.

Контроллинг персонала подразумевает под собой разработку и предоставление инструментария для увеличения производительности труда на нефтехимическом предприятии.

Обычно выделяют следующие основные функции контроллинга персонала:

- информационная – создание информационной системы, объединяющей все нужные сведения: производительность труда, заработная плата персонала и т.д. Эта функция реализуется с помощью создания на предприятии электронной базы данных, с возможностью формирования отчетов.

Модель компетенций управленческого персонала

Компетенция	Качества, умения, навыки
1. Управленческие компетенции	1. Навыки самоорганизации
	2. Базовые знания современного руководителя (менеджмент, право, финансы и бухгалтерский учет) и их использование в управленческой деятельности
	3. Знания и умения в области разработки и реализации стратегии предприятия
	4. Навык принятия оперативных управленческих решений
	5. Знание и использование техник управления
	6. Владение механизмами наставничества
	7. Умение формировать команду и управлять коллективом (оценка, подбор, адаптация, мотивация и обучение персонала)
	8. Педагогические способности, умение понимать психологические особенности людей
2. Коммуникативные компетенции	1. Навыки ведения различных переговоров (в т.ч. деловых переговоров по телефону)
	2. Умение проводить совещания и осуществлять деловую переписку
	3. Владение этикой делового общения
	4. Умение разрешать конфликтные ситуации
	5. Владение приемами личностного влияния на собеседника
3. Профессиональные компетенции	1. Профессионализм
	2. Исполнительность
	3. Ответственность
	4. Ориентированность на клиента
	5. Деловая активность
	6. Высокая работоспособность
4. Личностные компетенции	1. Лидерские качества
	2. Системное мышление
	3. Аналитические способности
	4. Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации
	5. Обучаемость
	6. Инициативность
	7. Принципиальность

– плановая – получение прогнозов, согласование целей и нормативной информации.

– управляющая – разработка предложений по устранению негативных тенденций.

– контрольная – анализ степеней достижения целей, а также запланированных и фактических показателей по персоналу предприятия.

Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного разделом контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Например, если норма текучести кадров остается в пределах допустимых значений (4–5 %) и даже отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сообщить отделу по управлению кадрами.

Для реализации вышеперечисленных функций контроллинга персонала, руководители различных отделов должны решать следующие задачи:

– предоставлять информацию начальнику отдела кадров;

– проверять эффективность использования персонала за год. Оценка должна производиться руководством предприятия на основе инструментариев, разрабатываемых службой по управлению персоналом;

– определять потребность в кадрах в различных аспектах. Эти расчеты проводятся службой управления персоналом на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции, их количество, сегменты рынка;

– осуществить стимулирование персонала.

Контроллинг персонала проведем на основе модели компетенций управленческого персонала ОАО «Газпром нефтехим Салават».

Именно эти компетенции лежат в основе перспективных руководителей.

Входными данными для проведения контроллинга по модели компетенций управленческого персонала являются результаты опросов, интервью, обучения.

Значения выставлялись в диапазоне от 1 балла (не соответствует) до 5 баллов (полностью соответствует), контроллингу подверглась группа управленческого персонала в количестве 100 человек.

В ходе контроллинга выявлено, что у управленческого персонала наблюдается отставание по следующим компетенциям:

– навык принятия оперативных управленческих решений;

– владение механизмами наставничества;

– педагогические способности, умение понимать психологические особенности людей;

– умение разрешать конфликтные ситуации;

– владение приемами личностного влияния на собеседника [2];

– профессионализм.

В соответствии с этим руководством ОАО «Газпром нефтехим Салават» необходимо предпринять следующие действия:

– увеличить профессионализм, применяя более современные методики обучения, аттестации, мотивации (например, для обучения применять метод гейминга – игровой формы как наиболее эффективной для обучения [4, 7]);

– повысить эффективность работы персонала до плановой, на основе модернизации процессов управления персоналом [6].

Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет соответствующей службе проводить целенаправленную работу по улучшению качественного состава управленческого персонала, совершенствовать процесс управления им, вовлекать начальников подразделений в конструктивное сотрудничество для обеспечения безболезненной и эффективной преемственности руководителей.

Но для этого руководству ОАО «Газпром нефтехим Салават» необходимо провести ряд мероприятий:

– провести оптимизацию численности персонала за счет проведения мероприятий по нормированию труда;

– сократить отток высококвалифицированных работников за счет дальнейшего внедрения новой системы мотивации за профессиональное мастерство;

– повысить мотивацию персонала к достижению высокопрофессиональных компетенций за счет реализации программы непрерывного развития;

– развивать корпоративное обучение, в т.ч. с привлечением высококвалифицированных специалистов в качестве внутренних тренеров и использованием форм дистанционного обучения.

Список литературы

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. проф. П.Ф. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – ЭБС «Znaniy.com» (<http://znaniy.com/bookread.php?book>).

2. Бикметов А.Г. О методах управления персоналом на примере ОАО «Газпром Нефтехим Салават» [Текст] / Бикметов А.Г., Малышева О.С., Хафизов А.М., Капустин Г.В. / Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12–5. – С. 992–995.

3. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013.

4. Кузнецов Д.Л. Экономическое обоснование разработки программы диагностирования змеевиков трубчатых печей / Д.Л. Кузнецов, О.С. Малышева, А.М. Хафизов // Интеграция науки и образования в вузах нефтегазового профиля – 2016: материалы Международной научно-методической конференции / редкол.: Н.Г. Евдокимова и др. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2016. – С. 342–344.

5. Кадровая политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy> (дата обращения: 06.11.2016).

6. Хафизов А.М. Проблемы корпоративной социальной ответственности в области экологии на примере ПАО «Газпром» [Текст] / А.М. Хафизов, О.С. Малышева, А.И. Самоскин, Я.Ф. Хабирова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6–2. – С. 480–484.

7. Юхин Е.Г. Разработка виртуального тренажера-имитатора работы трубчатой печи для повышения профессиональных навыков сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли / Е.Г. Юхин, Н.А. Кошелев, А.М. Хафизов, О.С. Малышева // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12–5. – С. 970–974.

References

1. Audit i kontrolling personala organizacii: ucheb. posobie/ pod red. prof. P.F. Shlendera. M.: Vuzovskij uchebник, 2011. JeBS «Znaniy.com» (<http://znaniy.com/bookread.php?book>).

2. Bikmetov A.G. O metodah upravleniya personalom na primere OAO «Gazprom Neftehim Salavat» [Текст] / Bikme-

tov A.G., Malysheva O.S., Hafizov A.M., Kapustin G.V. / Fundamentalnye issledovaniya. 2015. no. 12–5. pp. 992–995.

3. Kovalev S.V. Sistema kontrollinga personala promyshlennoj organizacii: uchebnoe posobie. M.: KNORUS, 2013.

4. Kuznecov D.L. Jekonomicheskoe obosnovanie razrabotki programmy diagnostirovaniya zmeevikov trubchatyh pechej / D.L. Kuznecov, O.S. Malysheva, A.M. Hafizov // Integracija nauki i obrazovaniya v vuzah neftegazovogo profilja 2016: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-metodicheskoj konferencii / redkol.: N.G. Evdokimova i dr. Ufa: Izd-vo UGNTU, 2016. pp. 342–344.

5. Kadrovaja politika [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy> (data obrashhenija: 06.11.2016).

6. Hafizov A.M. Problemy korporativnoj socialnoj otvetstvennosti v oblasti jekologii na primere PAO «Gazprom» [Текст] / A.M. Hafizov, O.S. Malysheva, A.I. Samoshkin, Ja.F. Habirova // Fundamentalnye issledovaniya. 2016. no. 6–2. pp. 480–484.

7. Juhin E.G. Razrabotka virtualnogo trenazhera-imitatora raboty trubchatoj pechi dlja povysheniya professionalnyh navykov sotrudnikov predpriyatij neftegazovoj otrasli / E.G. Juhin, N.A. Koshelev, A.M. Hafizov, O.S. Malysheva // Fundamentalnye issledovaniya. 2015. no. 12–5. pp. 970–974.