

## Технология формирования профессиональных компетенций персонала предприятий среднего бизнеса в условиях их диверсификации

© 2014 Иванов Илья Яковлевич

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
644043, г. Омск, ул. Красный Путь, д. 36  
E-mail: lvls@mail.ru

Предложена технология формирования ключевых профессиональных компетенций персонала предприятий среднего бизнеса, реализующих стратегию диверсификации. Технология базируется на концепции, согласно которой формирование компетенций персонала должно происходить с учетом контекста среды, в частности требований проекта диверсификации. Дано обоснование содержания ключевых профессиональных компетенций персонала и субъекта их формирования.

*Ключевые слова:* персонал, профессиональные компетенции, формирование компетенций, технология, диверсификация.

Стратегию диверсификации используют многие предприятия среднего бизнеса, что позволяет им укрепить свои конкурентные позиции на рынке и противостоять угрозе кризиса. К значимым факторам успеха проектов диверсификации относится персонал, реализующий данные проекты<sup>1</sup>. В этой связи особой актуальностью обладает задача формирования компетенций персонала, наиболее востребованных в условиях диверсификации.

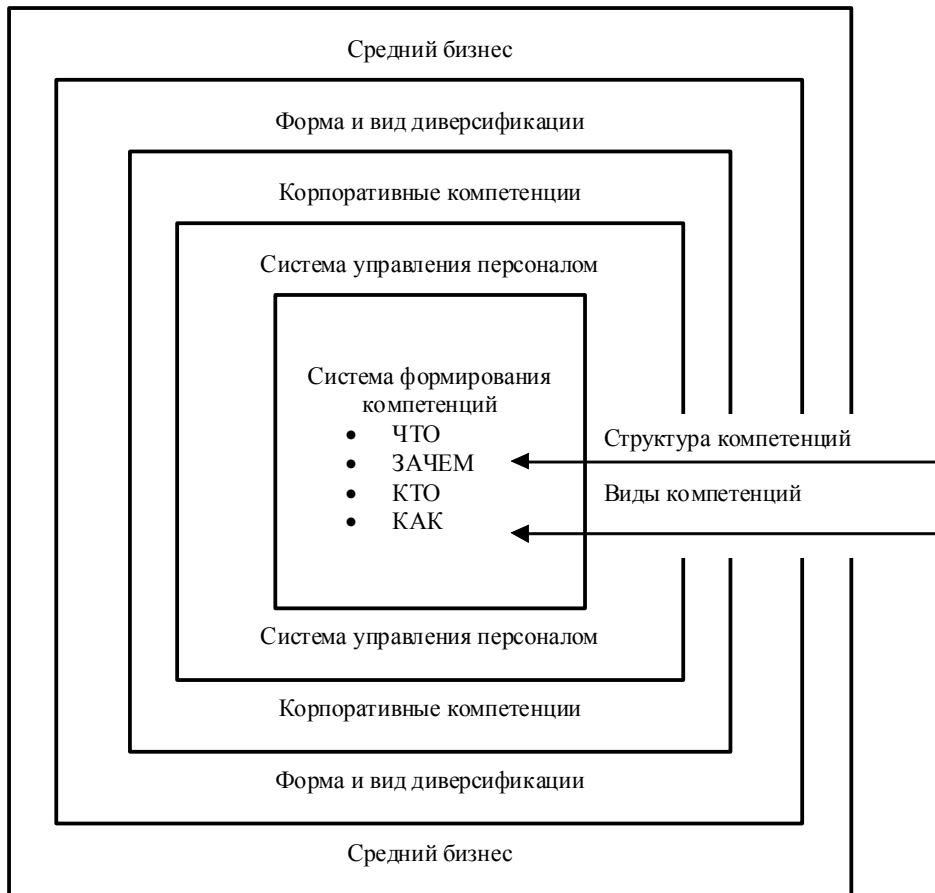
Опыт диверсифицированных средних предприятий убедительно доказывает, что имеются взаимно направленные связи между, с одной стороны, особенностями среднего бизнеса, формой и видом диверсификации, развиваемыми корпоративными компетенциями и, с другой стороны, компетенциями персонала и используемой системой управления персоналом. Компетенции персонала при этом играют двойственную роль: их качественный уровень выступает одновременно одним из условий успеха диверсификации, но также и результатом эффективных действий предприятия при реализации определенных форм и видов диверсификации, построении адекватной им системы управления персоналом и наращивании ключевых корпоративных компетенций.

Обозначенная связь легла в основу предлагаемой автором концептуальной модели формирования ключевых профессиональных компетенций персонала (рис. 1). Под формированием компетенций персонала предлагаем понимать систему определенных методов, применяемых в виде технологии наделенными для этого полномочиями субъектами с целью развития совокупности компетенций персонала до заданного компетентностной моделью уровня. Главная идея кон-

цепции заключается в том, что формирование компетенций происходит в контексте определенной среды и условий. Следовательно, содержание элементов системы формирования компетенций, в частности объекта, субъекта, методов, целей формирования, зависит от последовательного учета значимых факторов контекста среды. Кроме того, на систему всегда влияют структура и виды формируемых компетенций.

То есть предложена система формирования профессиональных компетенций персонала, интегрированная в контекст среды, что приближает ее к реальным условиям практической деятельности. Интегрированные модели формирования ключевых компетенций компании в последнее время приобретают популярность<sup>2</sup>. Однако применительно к формированию компетенций персонала, как правило, учитывается только контекст системы управления персоналом. Формирование компетенций персонала в контексте среды диверсифицирующегося среднего предприятия в профильной литературе не изучено.

Система формирования включает в себя объект (что и для чего формируем?), субъект (кто формирует?) и методы, объединенные в технологию (как формируем?). Объектом формирования выступают профессиональные компетенции. Их содержание определяется требованиями не только профессионального труда персонала, но и особенностями предприятия, в частности, спецификой стратегии диверсификации и отношением предприятия к среднему бизнесу. Учет стратегии при обосновании компетенций приводит к понятию ключевых компетенций персонала. Под ключевыми компетенциями понимается такая совокупность различных качеств персонала,



**Рис. 1. Модель формирования профессиональных ключевых компетенций персонала**

проявляемых в поведении, которая обеспечивает успешность реализации стратегии предприятия. Ключевые компетенции персонала также отражают уникальные качества персонала, благодаря которым достигается конкурентоспособность предприятия<sup>3</sup>.

Автором выделены ключевые профессиональные компетенции персонала, активно вовлеченного в проект диверсификации. Обоснование актуальности компетенций приведено в таблице. В ней обобщены все значимые для диверсифицирующегося предприятия задачи и процессы, которые детерминируют актуальность компетенций.

Вся совокупность компетенций разделена автором на пять укрупненных кластеров в зависимости от их содержательного наполнения (рис. 2).

Кластер проектных компетенций занимает центральное место, так как диверсификация реализуется в виде проектов. Поэтому значимы следующие компетенции: знание, навыки и опыт проектов диверсификации; способность согласовывать цели проекта с целями компании; навыки управления интересами участников проекта, навыки обеспечения проектной эффективности, способность достигать цели в ограниченные сро-

ки; навыки управления проектными ресурсами; навыки управления функциональными областями проекта; умение поддерживать внутри и меж-проектные связи; командная работа; мотивация к временной занятости в проекте и пр.

Инновационные компетенции напрямую связаны с ключевыми корпоративными компетенциями в области инноваций. В этот кластер можно включить: предпринимательство и коммерческое мышление; знание и понимание механизмов инноваций; способность к генерированию новых идей, продуктов, технологий; лидерство в инновациях; динамичность и креативность мышления.

В связи с тем что диверсификация предполагает кардинальные инновационные преобразования, значение приобретают адаптивные компетенции: мобильность, открытость, способности к профессиональному развитию, быстрая приспособляемость к новому (функциям, рабочему месту, людям), эмоциональный интеллект, способность достигать цели в новой рабочей среде, стрессоустойчивость, способность противостоять давлению новых факторов среды и пр.

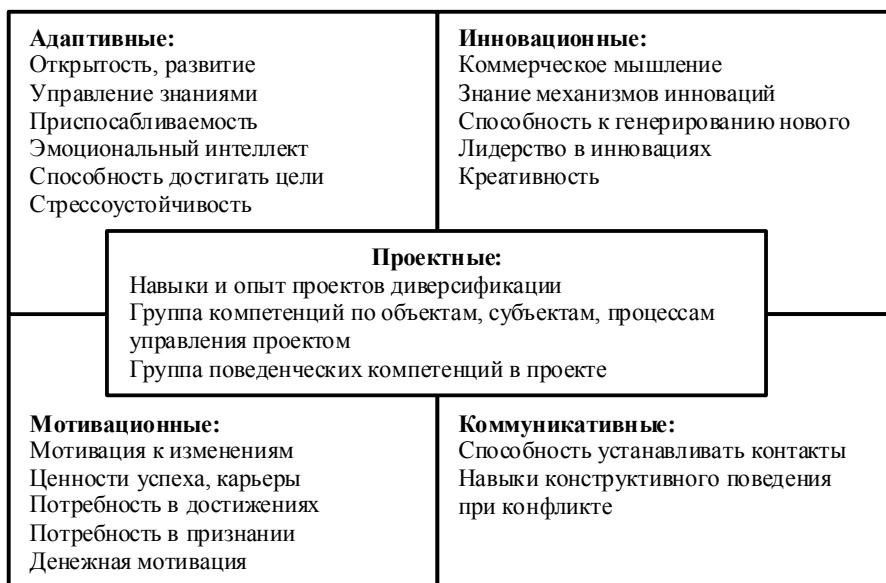
Все названные кластеры компетенций не дадут нужного эффекта без запуска мотивацион-

**Обоснование совокупности компетенций персонала в зависимости от актуальных кадровых процессов и задач диверсифицирующегося предприятия**

Актуальные кадровые процессы и задачи диверсифицирующегося предприятия	Значимые компетенции персонала
Формирование команды проекта диверсификации, генерирование идей по диверсификации Вовлечение персонала в разработку стратегии диверсификации Необходимость постоянного анализа внутренней и внешней среды, гибкой адаптации к среде Управление диверсифицированным проектом Перевод персонала на новые диверсифицированные направления, кардинальная смена и освоение новых видов деятельности Повышенные нагрузки в период запуска и освоения нового диверсифицированного бизнеса Расширение функций, включение новых функций по обслуживанию вновь появившегося направления Смена функций, появление новой зоны ответственности по обслуживанию нового диверсифицированного направления Обновление коллектива или переход в новый коллектив в связи с новым местом работы на диверсифицированном направлении Появление новых форм занятости в связи с диверсификацией Частые переходы на новые участки диверсифицированных бизнес-процессов, интенсивные горизонтальные перемещения Сложные и трудно прогнозируемые карьерные движения, гибкие карьерные траектории Вхождение в новую корпоративную культуру или необходимость участвовать в реорганизации культуры Повышенные риски: карьерные, финансовые, репутационные и пр. Изменения кадровых технологий в связи с диверсификацией	Навыки и опыт проектов диверсификации Группа компетенций по объектам, субъектам, процессам и среде управления проектом диверсификации Группа поведенческих компетенций в команде проекта диверсификации Мотивация к временной занятости в проекте Мотивация к изменениям Ценности успеха, карьеры Потребность в достижениях Потребность в признании Денежная мотивация Способность легко и быстро устанавливать контакты в часто меняющейся среде Навыки конструктивного поведения в конфликтах и кризисах Предпринимательские способности и коммерческое мышление Знание и понимание механизмов инноваций Способность к генерированию новых идей, продуктов, технологий Инициативность Лидерство в инновациях Динамичность и креативность мышления Открытость, профессиональное развитие Быстрая адаптация к новому (функциям, рабочему месту, людям) Эмоциональный интеллект Способность достигать цели в новой рабочей среде Стрессоустойчивость, способность противостоять давлению новых факторов среды

ных компетенций: мотивации к изменениям, ценности успеха и карьеры, потребности в достижениях и признаниях, денежной мотивации.

Необходимость оперативно включаться в новые бизнес-процессы и коллективы диверсифицирующихся направлений, устанавливать но-



**Рис. 2. Кластеры профессиональных ключевых компетенций персонала диверсифицированных предприятий**

вые взаимосвязи делает значимыми коммуникативные компетенции: способность легко и быстро устанавливать контакты в часто меняющейся среде, навыки конструктивного поведения в конфликтах и пр.

Определив содержание ключевых профессиональных компетенций, обратимся к описанию технологии их формирования. Технология позволяет перейти от общей теоретической концепции, закладывающей методологические основы формирования компетенций, к способам ее реализации на практике.

Технология состоит из четырех стадий: подготовительной, планирования, реализации, оптимизации. Каждая стадия включает этапы (рис. 3).

Этап 1. Определение цели формирования ключевых профессиональных компетенций. Цель может быть разной в зависимости от того, по какому поводу возникла потребность в формировании компетенций. Например, для проектов диверсификации на средних предприятиях целью выступает обеспечение диверсифицируемых направлений, а также команд разработки и реализации стратегий диверсификации персоналом с актуальными компетенциями. Актуальность означает соответствие текущим, а главное, стратегическим потребностям диверсифицированного среднего бизнеса, специфике проекта диверсификации и ключевых корпоративных компетенций, особенностям труда, корпо-

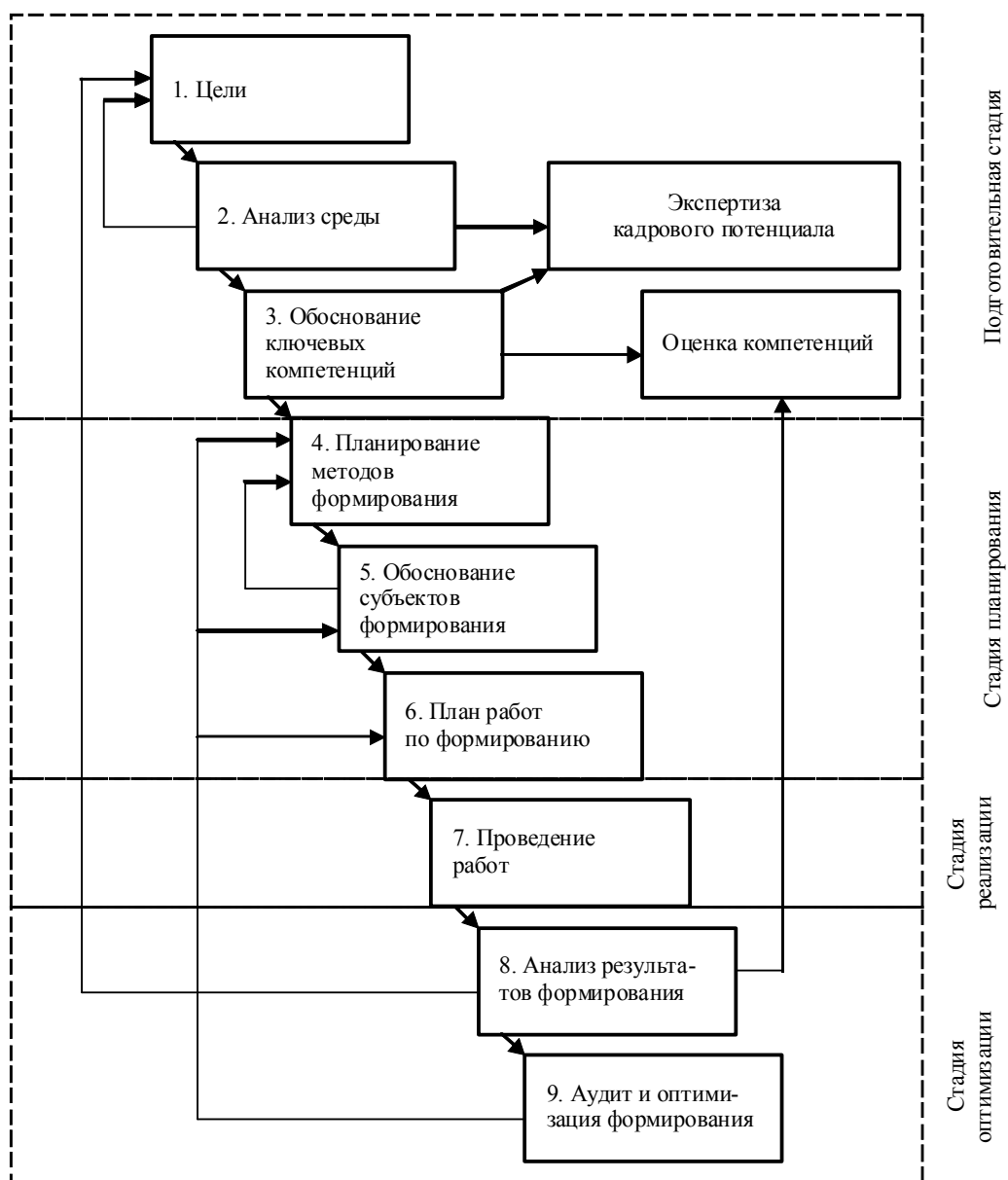


Рис. 3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала

ративной культуры, коммуникаций в данном бизнесе.

Этап 2. Анализ факторов среды. Анализ предполагает глубокое изучение внешней и внутренней среды организации, наиболее существенными для цели формирования компетенций персонала мы считаем форму, вид и стратегию диверсификации, состояние и необходимость развития стержневых (ключевых) корпоративных компетенций, кадровый потенциал и его соответствие стратегии диверсификации, уровень системы управления персоналом, качество проектной среды предприятия. Анализ этих факторов способствует более точной формулировке цели формирования компетенций, т.е. предполагается возврат на предыдущую стадию.

На данном этапе среди прочего важна экспертиза кадрового потенциала и соответствия потенциала стратегии управления персоналом в общей стратегии диверсификации. Экспертиза проводится в рамках масштабной экспертизы условий и ресурсов проекта диверсификации, определяется наличие и состояние финансовых, временных, человеческих, технологических и прочих ресурсов. В частности, анализируются: кадровый состав, уже сформированные компетенции, их соответствие стратегии диверсификации и способность стать ключевыми корпоративными компетенциями, кадровые риски и возможности в проекте диверсификации. Методом экспертизы является кадровый аудит, который включает сбор и анализ данных для обоснования ответов на следующие вопросы: какой персонал занят на предприятии на данный момент, возможно ли его использование в диверсифицируемых направлениях, обладают ли сотрудники требуемыми для нового производства качествами, потребуются ли привлечение нового персонала и (или) переподготовка уже работающих сотрудников.

Этап 3. Обоснование ключевых профессиональных компетенций персонала, которые должны выступить объектом формирования. Этот этап основывается на результатах экспертизы кадрового потенциала, так как набор ключевых компетенций зависит от состояния персонала. Детализированная часть технологии включает такие подэтапы оценки компетенций, как: разработка моделей компетенций, разработка профилей компетенций, сопоставление профилей с требованиями проектов диверсификации, непосредственно оценка компетенций по профилям.

Этап 4. Планирование методов формирования. Выбираются такие методы, которые позволят сформировать выделенные ключевые компетенции персонала, а также соответствуют услови-

ям и возможностям предприятия, уровню систем управления персоналом, уровню развития ключевых корпоративных компетенций, проектной деятельности, стратегии, формам и видам диверсификации. То есть из всего арсенала возможных методов надо выбрать те, которые соответствуют поставленной цели, состоянию персонала, квалификации субъектов, наличию времени и финансовых ресурсов и ряду других факторов, которые анализировались на предыдущих этапах.

Этап 5. Обоснование субъектов формирования. На этом этапе решаются вопросы о том, кто может участвовать в формировании ключевых компетенций персонала, насколько подготовлены субъекты к реализации запланированных методов. Состав субъектов управления персоналом и формирования компетенций персонала на средних предприятиях специфичен, требуется особая организация их деятельности.

Этап 6. План работ по формированию компетенций. Здесь хорошо подходит проектная методология, так как она позволяет детально с помощью проектных инструментов проработать данный план. В частности, планируются работы по формированию компетенций, последовательность их выполнения, сроки, исполнители и ответственные, требуемые ресурсы и пр.

Этап 7. Проведение работ по формированию компетенций. Ранее запланированные методы реализуются определенными субъектами.

Этап 8. Анализ результатов формирования. Важность этого этапа сложно переоценить, так как он предполагает обратную связь и анализ полученных результатов. Здесь происходит возврат к оценке компетенций, необходимо посмотреть, удалось ли сформировать запланированные компетенции, на каком уровне они сейчас находятся и соответствуют ли они поставленной на первом этапе цели.

Этап 9. Аудит и оптимизация системы и процесса формирования. Основная задача этапа – найти причины возможных отклонений в сформированных на данный момент ключевых компетенциях персонала, которые могут заключаться в неверно выбранных методах, субъектах, ошибках в плане формирования. Кроме того, на этом этапе ищутся резервы для дальнейшей оптимизации процесса формирования ключевых компетенций в соответствии с динамикой факторов среды. Так как среда изменчива, то и процесс формирования компетенций должен периодически пересматриваться.

Представленная технология требует значительных усилий, и ее эффективность зависит от того, как будут организованы все мероприятия включенных в нее этапов. Кроме того, важней-

шим условием является готовность субъектов к реализации этой технологии. В этой связи коротко остановимся на субъекте формирования ключевых компетенций персонала.

Средние предприятия чаще прибегают к диверсификации в неродственных отраслях, в отличие от крупных предприятий, для которых более характерна диверсификация в рамках своего производства. Как результат, в значительной части средних предприятий отмечается разнородный бизнес. Эта особенность делает значимым процесс объединения созданных разнородных диверсифицированных бизнес-структур через единую систему управления, которую реализуют, в первую очередь, сами собственники диверсифицированных предприятий, а также наемный управленческий персонал. На средних предприятиях по сравнению с крупными предприятиями гораздо меньше оснований для возникновения противоречий интересов собственников и наемных менеджеров. В результате формируются два уровня управления. Первый уровень - топ-менеджмент. Задача руководителей этого уровня заключается в выработке общей политики, стратегии и концепции реализации бизнеса. Второй уровень - управленческий персонал отдельных диверсифицированных направлений, которые исполняют приписанные им функции управления.

Данная схема организации субъекта управления распространяется и на кадровую работу, а также на деятельность по формированию ключевых профессиональных компетенций. Функции по выработке кадровой политики и политики в области управления компетенциями, формирования ключевых корпоративных компетенций, включая компетенции персонала, должны быть сосредоточены в едином организационно-методическом центре основного бизнеса, возглавляемом топ-менеджерами. Например, было бы полезно создать единый Центр управления компетенциями в структуре общего Центра управления диверсифицированным бизнесом. Специалисты этого центра отвечают за разработку единых методологических подходов, методов и методик по оценке и формированию компетенций, а реализуют эти инструменты резиденты в от-

дельных диверсифицированных бизнес-направлениях. В качестве резидентов могут выступать менеджеры проектов диверсификации, руководители функциональных подразделений, сотрудники с соответствующей специализацией. Из управленческого центра резидентом должна оказываться консультационная поддержка, предпочтительно, чтобы она шла от службы управления персоналом или менеджера по персоналу.

Таким образом, представлено описание формирования ключевых профессиональных компетенций персонала, включенного в контекст среды. Данный подход позволяет вывести формирование ключевых компетенций персонала на уровень масштабного процесса, объединяющего многие другие процессы и системы организации и использующего общие организационные методы, что способствует эффекту синергии. Реализация предложенной технологии в практической деятельности поможет сделать процесс формирования компетенций персонала обоснованным, логичным, подкрепленным всеми необходимыми инструментами и ресурсами.

<sup>1</sup> См.: Коваленко М.Г. Диверсификация экономики как инструмент сглаживания социально-экономических различий в регионе (на материалах Республики Адыгея): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика. Майкоп, 2013. С. 11; Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А. Модели и методы мультипроектного управления. М., 1997. Препринт / Ин-т проблем управления.

<sup>2</sup> См.: Дружинин Е.А., Кравченко М.В., Гайдабрус Б.В. Реализация стратегии диверсификации на основе управления компетенциями предприятия и его сотрудников // Восточно-Европейский журн. передовых технологий. 2012. □ 1/11 (55). С.4-8; Ломовцева О.А., Мордвицев А.И. Ключевые компетенции в формулировании стратегии корпоративного управления // Вестн. ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2005. □ 9. С. 133-144.

<sup>3</sup> См.: Жулина Е.Г., Мягкова Т.Л., Кацуба О.Б. Диверсификация деятельности предприятия. М., 2006; Прахалад К., Фазэй Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использование // Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделл. М., 2002. С. 30; Ломовцева О.А., Мордвицев А.И. Указ. соч.

Поступила в редакцию 03.03.2014 г.