БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**На тему:**

## **«****Компетенция персонала как объект стратегического управления»**

Минск, 2009

На мотивацию человека влияют многие факторы; вознаграждение, оценка профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, ypoвень общей культуры и т.д. Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

потенциалом, которым он располагает, придя в организацию;

тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;

его физическим я моральным состоянием, которое зависят от целого pяда факторов, в том числе величины материального вознаграждения;

оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Подбор и совершенствование персонала являются одной из руководства. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, - квалификационные карты в карты компетенции (портреты идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготовленная совместно руководителем подразделения и специалистами до человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знания и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенция, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника. Если руководитель подписал контракт высококлассным профессионалом, то для такого специалиста следует лишь определить цель, критерий ее оценки и способ вознаграждения, я этого будет достаточно для реализации им управленческого решения. Если руководитель попал в подразделение, в котором у сотрудников уже были выработаны плохие навыки труда, то ему периодически необходимо использовать контроль над достижением цели, подчеркивая, что вознаграждаются только результаты, а не «ведра пота» и отработанное время. В противном случае эти отрицательные навыки могут перевести сотрудников в разряд "процедурщиков", которым безразлично, что делается, но очень важно, как делается. Обычно это кончается тем, они делают не то, что нужно, но делают очень хорошо. Для того чтобы сотрудники чаще задумывались над тем, что они делают, эффективные руководители требуют от каждого сотрудника ежедневно выделять немного времени для осмысления целей своей работы и путей их достижения.

Главная цель эффективного руководителя - добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно, после того как определены цель, способ ее достижения и способ вознаграждения.

Сотрудников подразделения можно условно разделить на три группы. Первая группа специалистов - эффективные сотрудники-профессионалы, обладающее необходимым ресурсом успеха для самостоятельного выполнения поставленных целей. Более того, данная группа специалистов способна самостоятельно выполнять необходимые работы, определяя цели, способы и методы их достижения и способы вознаграждения. Внутренние ресурсы сотрудников-профессионалов - золотой запас каждого процветающего предприятия.

Можно определить, кто из сотрудников является эффективным сотрудником-профессионалом, ответив на вопросы:

Кто редко отсутствует?

Кто хорошо работает без давления?

Кто выполняет работы высококачественно и в срок?

Кому Вы можете поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-то отсутствия?

Кто донимает других своими постоянными советами?

Кто не обращается к руководству, чтобы его заметили?

Кто работает хорошо и в отсутствие шефа?

Кто стремится совершенствовать свою работу?

Кто способствует внутрифирменному сотрудничеству? и др.

Такие эффективные сотрудники очень ценны для успеха каждого предприятия. Искусство руководства организаций и подразделений, проявляющих заботу о долгосрочном процветании, заключается в том, что оно перед тем, как поставить перед сотрудниками труднодостижимую цель, или помогает им приобрести необходимый ресурс успеха, или принимает работников с уже имеющимся ресурсом. Самым важным способом вознаграждения для этой категории сотрудников является проявление к ним личного интереса со стороны высшего руководства.

Вторая группа - специалисты, с которыми руководитель должен периодически встречаться (два-четыре раза в месяц) с тем, чтобы корректировать их действия и оказывать дополнительную поддержку. 1

Третья группа - специалисты, не способные работать самостоятельно. Эта группа работников требует постоянной обратной связи с руководством, в противном случае работа не будет выполняться.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации значительное его расширение привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов компании. Такие организации, как "Ай-Би-Эм". "Моторола", "Дженерал Моторз", американские вооруженные силы, ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению задач. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала могут являться семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса сотрудником отдела продаж, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их значение для организации. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих современных корпораций - президентов, региональных вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как "Дженерал-Моторз", составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. вклада каждого [сотрудника в достижение организационных целей. После посещения 40-двой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей компании коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 млн. дол. в месяц до 27 млн. дол.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты - организации, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идет о выявлении потребностей между профессиональными знаниями в навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развития отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением и ролью в процессе профессионального развития (рис. 1).

Руководство

Потребности подразделения

Оценка потенциала сотрудника

Сотрудник

Интересы развития

Оценка собственного потециала

Отдел человеческих ресурсов

Стратегия развития персонала организации

Профессиональная оценка потенциала

Потребности профессионального развития сотрудника в организации

Рис. 1. Определение потребностей в профессиональном развитии

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, вод воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

изменение стратегии развития организации;

создание новой организационной структуры;

освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития.

Кроме того, отдельно стоит программа платы за знания. В ее основе лежит принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными навыками или званиями, а не вклад занимаемой им должности в достижение целей организации (основной принцип традиционной системы). В организациях, использующих систему платы за знания, нормальными являются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Для организации, внедряющей систему платы за звания, критически важной задачей является определение тех знаний (навыков, квалификации, умении), за приобретение которых она собирается вознаграждать работников. Основой для их выбора служит оценка стратегических задач развития компании и тех гуманитарных характеристик, которые требуются для их реализации. Именно на их поощрение и развитие направлена система заработной платы. Заметим, что набор знаний не должен быть постоянным - при изменении стратегических целей организации критические навыки могут (часто должны) изменяться.

Специалисты могут достаточно легко определить набор критических "знаний" для заводских рабочих, технических сотрудников, агентов по продажам и представителей других профессий, занятых относительно повторяющимися видами деятельности, результаты которых поддаются количественному измерению. Гораздо более сложно определить подобный набор для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, Предполагающей высокую степень свободы и творчества. Попыткой разрешить эту проблему стало использование систем платы за компетенции.

Компетенции, как указывалось выше, в самом общем виде представляют собой проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому могут переноситься с одного рабочего места другое вместе с сотрудником. Заметим также, что человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике, для того чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

Система платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор является исключительно важным для успеха в конкурентной борьбе, поскольку квалификацию сотрудников компании невозможно скопировать. В то же время необходимо помнить о потенциальных проблемах, которые могут возникнуть с внедрением платы за знания. Во-первых, пересмотр базовых окладов в соответствии с новыми принципами может привести к значительным изменениям в уровне компенсации труда отдельных работников (как в сторону повышения, так и понижения), что рискует вызвать острый конфликт в коллективе. Избежать конфликта можно, оставив неизменными исторически сложившиеся базовые оклады и применяя систему оплаты за знания при их периодическом повышении. Во-вторых, данная система нейтральна по отношению к результатам работы отдельного сотрудника, подразделения и всей организации, так как она вознаграждает потенциал (знания и навыки), а не результаты. Хорошо образованных, но плохо работающий сотрудник будет получать более высокую зарплату, чем передовой работник, обладающий ограниченной квалификацией. Более того, при использовании метода платы за знания издержки организации на заработную плату становятся постоянными, т.е. не изменяются при снижении или увеличении объемов реализации. Частично преодолеть эти недостатки можно за счет сочетания платы за знания (для определения базового оклада) с методами переменной заработной платы (премии, участие в прибыли и т.д.). И наконец, определение степени развития (наличия) у сотрудников определенных навыков, знаний и особенно компетенции является достаточно сложным и не всегда абсолютно объективным процессом. При непосредственном влиянии результатов этого процесса на заработную плату в организации могут возникнуть трения, вызванные недовольством работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенции. Предотвратить подобные трения можно путем тщательной проработки набора критических навыков, а также методов и критериев определения наличия этих навыков и представлениях исчерпывающей информации каждому оцениваемому сотруднику.

Квалификация персонала не является достаточным, а лишь необходимым условием достижения успеха. Важно наладить хорошие деловые отношения с сотрудниками, заботиться об их профессиональном росте, развивать у них коммуникабельность. Гибкое и нацеленное на успех руководство, заботящееся о развитии творческих способностей своих работников, поощряющее независимое мышление, выслушивающее их мнение и предложения, получит в ответ серьезное и продуктивное отношение в тех случаях, когда организация вступит в пору необходимых перемен.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 2007.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. М: Знание., 2001.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства. Мн., 2000.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 2005.
5. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М.: Экономика, 20044.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 2003.
7. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 2000.