**Развитие компетенций в системе стратегического управления персоналом**

Эль-Аттар Доаа Махмуд Мохамед

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Краснодар 2007

Работа выполнена на кафедре государственного и муниципального управления Кубанского государственного университета

**1. Общая характеристика работы**

Актуальность темы исследования. Переход России на рыночные отношения в корне изменил концепцию стратегического управления человеческими ресурсами, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности организации. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к основным характеристикам персонала, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, становится ключевым фактором в управлении изменениями.

В современных условиях России требуется новый подход к методам стратегического управления, среди которых развитие компетенций персонала рассматривается как приоритетное направление в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами.

Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной теоретической разработанностью системы компетенций персонала и большой практической значимостью внешних, внутренних и внутриличностных факторов, влияющих на управление развитием компетенций персонала в системе стратегического управления предприятием.

Степень разработанности проблемы. В современной науке широкую известность в области управления персоналом получили работы зарубежных социологов и экономистов: П. Друкера, М.Х. Мескона, Г. Минцберга и др., российских ученых: Б.З. Мильнера, Л.И. Евенко, М.В. Грачева, П.В. Журавлева, Т.Ю. Базарова, Э.А. Уткина, Б.М. Генкина, В.В. Травина, А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова, Л.В. Карташовой, М.И. Магура, Е.В. Маслова, И.В. Шевченко, Р.А. Попова, Ф.Р. Уфимцева и др. Основы теории компетенции были заложены в трудах зарубежных ученых последней четверти ХХ в. И. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, С. Дебюиссона, Г.Г. Десса, К. Диври, Г. Коннака, В. Макелвила, Э. Персе, Дж.С. Пикена, С.К. Прахалада, Г. Тетенбаума, А. Торра, Фридрих фон Хайека, Г. Хэмела и др. В России тема компетенции освещена в работах А.Я. Кибанова, С.В. Шекшни, И.В. Дураковой, В.И. Маслова и др.

Факторы, влияющие на управление персоналом, рассматривали зарубежные ученые: Э. Алессандра, М. Альберг, Ф. Герцберга, М. Мескон, Ф. Хансейкер, Ф. Хедоури и др., российские ученые: Т.Ю. Базаров, Ф.М. Бородкин, Б.М. Генкин, И.Б. Дуракова, Б.Л. Еремин, С.Б. Каверин, А.Я. Кибанов, Ю.Д. Красовский, Ю.Г. Одегов, И.П. Пономарев и др.

Однако целостный подход к разработке системы компетенции персонала и принятию на данной основе оптимальных управленческих решений в области стратегического управления персоналом пока не сложился. Это определило основную теоретическую и практическую направленность диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационной работы. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических основ развития компетенций как нового направления управления человеческими ресурсами в системе стратегического управления персоналом и разработка предложений и рекомендаций по развитию базовых компетенций персонала организации в отрасли «электроэнергетика».

Для реализации поставленной цели решались следующие теоретические и практические задачи, отражающие логическое построение и последовательность научного исследования:

проанализировать уровень научной разработанности теории компетенции персонала как экономической категории;

уточнить понятие «компетенция» и выделить факторы, влияющие на развитие компетенций, способствующие высокопрофессиональному росту персонала организации;

обосновать необходимость создания системы развития компетенции персонала, отвечающей современным требованиям управления человеческими ресурсами;

разработать систему развития компетенции персонала организации, направленную на усиление эффективности труда руководителей и специалистов;

показать влияние функциональных, организационных и независимых факторов на развитие компетенции персонала ОАО "Кубаньэнерго" в системе стратегического управления предприятием;

проанализировать оценку превосходства руководителей и специалистов в ОАО "Кубаньэнерго" и дать рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

Предметом исследования являются управленческие отношения, которые формируют систему управления развитием компетенций персонала через систему функциональных, организационных и независимых факторов.

Объектом исследования является система управления персоналом в электроэнергетик.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования послужили труды российских и зарубежных ученых-экономистов, посвященные проблемам компетенции персонала, фундаментальные работы в области стратегического управления, управления персоналом, законодательные и нормативные документы государственных органов Российской Федерации и ее субъектов. При разработке проблемы использовались различные методологические подходы, в том числе системный подход, методы экономического и статистического анализа.

В работе нашли конкретное применения методы экспертных оценок, интервьюирования. Эмпирической базой диссертации послужили результаты социально-демографических и выборочных данных аналитических исследований и социологических опросов руководителей и специалистов ОАО "Кубаньэнерго", полученные автором.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в обосновании механизма взаимосвязи развития компетенций персонала со стратегической системой управления человеческими ресурсами, создающих синергетический эффект, способствующий, с одной стороны, повышению эффективности (конкурентоспособности) работы всей организации, с другой — формированию и развитию высокопрофессионального персонала.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту.

Стратегическое управление персоналом – это управление, обеспечивающее согласование целей и возможностей компании, интересов персонала, собственников, клиентов и окружающей природной среды. Однако на практике как в России, так и за рубежом большинство предприятий ограничивается современными моделями управления персоналом только с точки зрения оперативного подхода. Для выживания в динамично изменяющейся социально-экономической обстановке компании должны обладать способностью к постоянным переменам. Изменения, происходящие в структуре и механизмах деятельности компании в системе управления, характере ответственности, обязательно коснуться перемен в кадровой политике и стратегическом управлении персоналом. Практика стратегического управления персоналом показывает, что в условиях перемен стратегические цели руководства компании определяют перспективы работы с персоналом, при этом значительную роль играет управление ключевыми компетенциями компании.

В современных рыночных условиях стратегическое управление, являясь важнейшим фактором успешного выживания компаний, опирается на человеческий потенциал как основу организации. Для успешной работы на рынке, создании конкурентоспособного инновационного продукта персоналом предприятие должно располагать 6–8 ключевыми компетенциями в части стратегии управления персоналом.

В зарубежной науке термин «компетенция» является центральным понятием всей концепции управления человеческими ресурсами и персонал-стратегии. Компетенция организации наиболее часто рассматривается зарубежными учеными как сумма взаимосвязанных знаний, умений и способностей персонала, необходимых для выполнения работы. Российские ученые определяют компетенцию как характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности, и включают знания, навыки, не учитывая способы общения, но, в отличие от зарубежных ученых, включают в данное понятие способности, прилагаемые усилия и стереотипы поведения.

На основе изучения опыта зарубежных и российских ученых в работе предложено авторское понимание компетенции как способности руководителя (специалиста) к производственной деятельности, зависящая от совокупности знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий, стереотипов поведения и способов общения.

Решая задачу развития компетенции в системе управления персоналом в рамках стратегического подхода, следует создавать условия для развития компетенций, то есть необходимо учитывать влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов на управление компетенциями. В связи с этим автором обоснована необходимость создания системы развития компетенций как инструмента управления человеческими ресурсами в системе стратегического управления персоналом, включающая функциональные факторы (характеристика рабочих мест, удовлетворенность работой, осознание своей роли, конфликты и перегрузки на работе), организационные (рабочая среда, мотивация труда, руководство, поведение руководителя, степень централизации, отношение к сотрудникам) и независимые (качество работы, превосходство).Факторы влияния на развитие компетенций являются инструментами, посредством которых каждая организация может построить собственную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Характеристика предложенных автором факторов, влияющих на развитие компетенции персонала, может существенно отличаться в зависимости от различных видов деятельности и уровня профессионализма. Факторы, влияющие на управление и развитие компетенций, рассмотрены в работе как новые составляющие компетенции персонала. При этом функциональные факторы влияют на результативность труда, организационные — на фактор мотивации, независимые — на эффективность работы всей организации (предприятия).

Руководство относится к числу важных факторов, определяющих эффективность любой организационной деятельности. Зарубежные ученые указывают на меняющуюся природу руководства. Высочайший уровень профессионализма руководителей (топ-менеджеров) определяется ими как "степень превосходства", отличительными чертами которой являются: способность быстро адаптироваться к изменениям, умение работать с людьми в экстремальных ситуациях, воздействуя на персонал методами убеждения и поддержки. В работе предложено авторское определение превосходства руководителя как совокупности знаний, опыта, мышления, информационных связей, контактов, умения принимать ответственные решения и личностных характеристик.

Применяемые в настоящее время методики аудита кадров и кадровых процессов, позволяя фиксировать сложившееся положение в управлении человеческими ресурсами не обеспечивают увязку подсистем управления персоналом с изменениями общей стратегии предприятия. Предложенная автором модель развития компетенций в условиях стратегического управления персоналом, которая дает возможность планирования, формирования и использования компетенций персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации.

Научная новизна диссертационной работы состоит в целом в выявлении факторов влияния на компетенции персонала и определении места системы развития компетенций в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

Элементами научного вклада, характеризующими новизну исследования, являются следующие положения:

уточнено определение экономической категории "компетенция персонала" как способности руководителя (специалиста) к успешной деятельности, зависящей от совокупности элементов, составляющих компетенции, за счет введения в структуру компетенции экстрафункциональных факторов, таких как культура и способы общения;

обоснована необходимость обеспечения соответствия стратегии управления человеческими ресурсами и в связи с этим ключевых компетенций персонала изменениям в направлениях деятельности, идентификации и структуре организации, происходящим под воздействием внешней среды;

предложена авторская система развития компетенций персонала организации, ориентированная на обеспечение процесса роста и развития каждого специалиста и всего персонала на базе внутренних возможностей организации, включающая не только основные составляющие компетенции, но и внутриорганизационные и личностные факторы, а также критерии и методы оценки управленческих качеств руководителей и специалистов;

введена в научный оборот классификация функциональных, организационных и независимых факторов; функциональные факторы характеризуют функциональную деятельность системы управления персоналом и влияют на результативность труда персонала; организационные факторы характеризуют организацию работы и влияют на мотивацию труда персонала; функциональные и организационные факторы зависят от внешней и внутренней среды организации; независимые факторы определяются только личностными качествами руководителя (топ-менеджера) и воздействуют на эффективность руководства организацией в целом;

дана авторская трактовка понятия "превосходство" как совокупности экстрафункциональных качеств стратегически мыслящего руководителя (специалиста), позволяющих обеспечить управление организацией со скоростью изменений во внешней среде, интерактивное реагирование организации на возможные изменения в будущем и интернализацию внутриорганизационных перемен персоналом.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что предложенная автором диссертации система развития компетенций персонала организации может использоваться в дальнейшей разработке теории управления персоналом и в практике управления человеческими ресурсами современной организации.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в возможности применения конкретных рекомендаций при разработке механизма совершенствования системы компетенции управления персоналом в любой организации и на предприятиях различных отраслей промышленности.

Предложенная и обоснованная в диссертационной работе теория системы развития компетенций персонала может быть использована в преподавании курса "Управление персоналом" и спецкурса "Управление компетенциями персонала" в высшей школе.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования были изложены на научной конференции аспирантов факультета управления и психологии КубГУ, международной Сочинской конференции в 2007 г. Основные положения и выводы диссертации обсуждались на заседаниях руководства ОАО "Кубаньэнерго" и были рекомендованы к внедрению.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 5 работ общим объемом 2,7 п.л.

Структура и объем работы обусловлены характером поставленной цели, задачами и методами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 140 источников; содержит 10 таблиц, 24 рисунка, 4 приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, дана характеристика степени разработанности проблемы в научной литературе, определены цель и задачи работы, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации, сформулированы основные научные положения, выносимые на защиту.

Первая глава «Теоретические основы компетенции как инструмента системы стратегического управления человеческими ресурсами» посвящена раскрытию понятия «компетенция», обобщению зарубежного и российского опыта, характеристике основных факторов, воздействующих на формирование компетенций персонала.

Проведенный анализ, относящийся к теории компетенции персонала в разных странах, свидетельствует о многообразии подходов к понятию компетенции как экономической категории. В зарубежной научной литературе понятие «компетенция» относится к числу базовых в теории управления персоналом. Развитие компетенций указывает на необходимость прохождения следующих этапов в процессе создания новой компетенции фирм: развитие у менеджеров навыков общения и культуры, обучение иностранным языкам, знание которых является критическим фактором передачи компетенций в совместной деятельности в рамках корпорации; разработка единых стандартов, общих управленческих структур и систем; интенсивное обучение теории и практики управления. Компетенция организации представляется зарубежными учеными как единство взаимосвязанных знаний, умений и способностей персонала, необходимых для выполнения работы. Причем совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы и определяет интеллектуальный потенциал человека; навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения (навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач); способы общения — принципиально новый фактор, поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Большинство российских ученых рассматривают компетенцию как характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности и включают: знания, навыки, но не учитывают понятие "способы общения". В отличие от зарубежного, российское понимание компетенции включает способности, прилагаемые усилия и стереотипы поведения. При этом способности (синоним — одаренность) обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности; прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов; стереотипы поведения – видимые формы действий (ценности, этика, убеждения, реакция на окружающий мир), предпринимаемые для выполнения определенных работ.

По мнению автора, понятие «компетенция» шире как предлагаемого зарубежными, так и российскими учеными. Основными факторами, формирующими компетенцию, являются знания, навыки и способы общения. Однако для развития компетенций персонала этого недостаточно, необходимо учитывать также влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов. Общая схема системы развития компетенций персонала представлена на (рис.1):

Таким образом, основными составляющими компетенции персонала являются: совокупность знаний, навыки, способности, стереотипы поведения, прилагаемые усилия и способы общения.

Компетенция персонала

Навыки

Способности

Способы общения

Совокупность знаний

Прилагаемые усилия

Стереотипы поведения

Рис.1— Система развития компетенций персонала организации

Во второй главе «Факторы развития компетенции в системе управления персоналом» подробно рассмотрена система факторов, влияющих на развитие компетенции, по основным видам: функциональные, организационные и факторы превосходства. Для управления человеческими ресурсами необходимо воздействовать на определенные факторы с целью достижения положительного синергетического эффекта.

Функциональные факторы характеризуют функциональную деятельность системы управления персоналом и влияют на результативность труда персонала.

К функциональным факторам, характеризующим развитие компетенций, относятся: рабочее место как инструмент контроля труда в целях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам; удовлетворенность работой, оказывающая заметное влияние на мотивацию персонала; деятельность руководителя, связанная с выполнением множества ролей, каждая из которых требует определенных знаний, навыков, а нередко и личной интуиции; конфликтность в работе, которая может быть результатом различия ценностей индивида и целей работы, представления работника о процессе выполнения работы и требований работы; перегрузки на работе как "синдром хронической усталости".

Функциональные факторы ранжируются по значимости по видам (рис.2):

**Функциональные факторы**

Рабочее место

Удовлетворенность работой

Осознание своей роли

Конфликтность в работе

Перегрузки на работе

Рис.2 — Функциональные факторы, влияющие на развитие компетенций (предложены автором).

Организационные факторы характеризуют качество организации работы и влияют на мотивацию труда всей организации. К организационным факторам, влияющим на развитие компетенций, относится: рабочая среда, которая рассматривается как организационные коммуникации. Руководителю необходимо планировать мотивацию работой так, чтобы обеспечить успешную работу в компании, что подразумевает эффективное руководство персоналом с устойчивыми «обратными связями», при этом руководитель максимально мотивирует свое поведение, создавая мобильную команду. Степень централизации отражает взаимосвязь власти и управленческого решения, которая обеспечивается отлаженной системой принятия непротиворечивых решений по управлению экономическими, социальными процессами в интересах организации. Отношения с сотрудниками определяются атмосферой доверия и являются неотъемлемой частью общей концепции управления персоналом.

Организационные факторы также ранжируются по значимости (рис.3):

**Организационные факторы**

Рабочая среда

Мотивация работой

Руководство персоналом

Поведение руководителя

Степень централизации

Отношение с сотрудниками

Рис. 3 — Организационные факторы, влияющие на развитие компетенций (предложены автором).

Факторы, влияющие на развитие компетенции персонала, но не зависящие от внешних и внутренних воздействий, называются независимыми. Они характеризуют работу руководителя и влияют на эффективность и результативность труда.

Человек нужен организации для достижения ее целей, следовательно, он становится целью менеджмента персонала. Поэтому организация должна создавать все условия для эффективного труда работника. Организационное окружение предъявляет к топ-менеджеру ряд требований, которые могут быть положены в основу модели превосходства руководителя (рис.4):

Принятие решений

Способности и мышление

**Превосходство руководителя**

Знания и опыт

Информационные связи и контакты

Персональные характеристики

Ответственность

Рис. 4 — Модель превосходства руководителя (предложены автором).

При определении кадровой стратегии в области развития компетенций и степени превосходства важно иметь модель компетенций в настоящем и будущем с точки зрения содержания функциональных, организационных и независимых факторов.

В третьей главе «Совершенствование механизма управления компетенциями персонала» проведено практическое исследование факторов, влияющих на компетенции в ОАО «Кубаньэнерго» и определены пути совершенствования управления развитием компетенций персонала ОАО.

Приоритетными задачами в современной России являются развитие рыночной экономики и стабильный экономический рост. Энергетика сегодня является одной из отраслей, где сохранились рудименты советской экономической модели. И эта модель не имеет внутренних резервов, механизмов и предпосылок для развития. Практически все ныне работающие электростанции и линии электропередач остались от советских времен. Используемый потенциал электроэнергетики не вечен, уже сегодня даже в самых благополучных энергосистемах европейской части России общий уровень износа оборудования превысил 50%.

Открытое Акционерное Общество «Кубаньэнерго» было образовано в 1993 году. Основными стратегическими приоритетами развития ОАО "Кубаньэнерго" сегодня является увеличение стоимости и инвестиционной привлекательности компании путем формирования коммерчески эффективных субъектов рынка электроэнергии Краснодарского края. Выполнение этих и других стратегических задач потребует масштабной перестройки в подсистеме «управление персоналом».

В 2005 году автором совместно с отделами управления персоналом ОАО "Кубаньэнерго" был проведен внутренний аудит кадров и кадровых процессов за 2001–2005 гг., в рамках которого проанализирован качественный и количественный состав рабочих, служащих, в том числе специалистов и руководителей ОАО. (рис. 5):

Рис. 5 — Структура персонала ОАО "Кубаньэнерго" на 01.01.2005 г.

Образовательный и квалификационный уровень персонала оценивается как высокий. Удельный вес работников с высшим и средним специальным образованием соответственно составляет 28,1% и 28,7% (рис. 6):

Рис. 6 — Структура персонала по уровню образованию в 2005 г.

Квалификационные требования к персоналу также можно считать выдержанными. В пропорциях, совпадающих, как правило, с образовательными показателями, в структуре персонала представлены инженерно-технические (83%) специальности, соответствующие профилю отрасли. Основная масса работников получили специализацию в области электроснабжения и электрификации различных объектов промышленности.

Для оценки влияния функциональных, организационных и независимых факторов на развитие компетенции в системе стратегического управления персоналом автором была разработана анкета, содержание которой отражает отношение работников к труду и условиям труда. Опрос был проведен среди работников ОАО "Кубаньэнерго". Для оценки использовался бальный метод.

Ввиду сложности организационной структуры исследуемых предприятий ОАО "Кубаньэнерго" применялась ступенчатая выборка, состоящая из двух этапов. На первом этапе с помощью вероятностного метода было отобрано 10% структурных подразделений основного производства. На втором этапе механическим отбором были опрошены специалисты ОАО "Краснодарэлектроcетьремонт" – структурного подразделения ОАО «Кубаньэнерго». Это позволило обеспечить репрезентативность выборки, снизить до приемлемого уровня (до 5%) ошибку выборки, и результаты анализа собранной информации распространить на генеральную совокупность.

Результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика факторов, влияющих на развитие компетенции работников ОАО «Кубаньэнерго"

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Степень согласия (%) |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Качество работы | 2,68 | 3,03 | 3,57 | 6,60 | 26,01 | 57,85 |
| Функциональные факторы |
| Характеристика рабочих мест | 20,46 | 16,70 | 8,03 | 13,62 | 17,36 | 23,74 |
| Степень удовлетворенности работой | 17,14 | 10,91 | 4,93 | 6,49 | 15,84 | 44,67 |
| Осознание своей роли | 4,28 | 5,24 | 4,76 | 5,24 | 19,52 | 60,95 |
| Конфликты на работе | 47,15 | 33,22 | 7,50 | 3,95 | 3,57 | 4,28 |
| Перегрузки на работе | 31,42 | 23,81 | 10,47 | 5,71 | 9,55 | 19,00 |
| Организационные факторы  |
| Рабочая среда | 18,73 | 14,34 | 10,47 | 9,84 | 18,73 | 27,60 |
| Мотивация работой | 11.45 | 8,13 | 6,71 | 8,12 | 26,72 | 39,15 |
| Руководство | 9,44 | 8,48 | 6,30 | 9,05 | 23,52 | 43,06 |
| Поведение руководителя  | 14.25 | 12,95 | 9,52 | 10,18 | 21,14 | 32,00 |
| Степень централизации | 25,42 | 22,24 | 8,13 | 12,40 | 15,27 | 15,67 |
| Отношение с сотрудниками | 3,81 | 4,76 | 7,61 | 7,61 | 49,51 | 22,47  |

Из таблицы (1) видно, что качеством работы удовлетворены около 84% работников ОАО "Кубаньэнерго". По отношению к характеристике рабочих мест персонал разделился: более 37% не согласны с условиями рабочего места, более 41% согласны работать в данных условиях. По степени удовлетворенности: 28% не удовлетворены, более 60% удовлетворены работой. 9,5% не осознают свою роль, а почти 81% вполне осознают свою роль на рабочем месте. Работники, которые не осознают свою роль на рабочем месте, как правило, более конфликтны ( свыше 80%).

Работники, понимающие свою роль на рабочем месте, практически не конфликтуют (около 8%). Перегрузки на работе отмечают те, кто больше конфликтуют — 55,24% (рис. 7):

Рис. 7 — Сравнительная характеристика независимых и функциональных факторов, влияющих на развитие компетенции работников ОАО " Кубаньэнерго "

Общий вывод по функциональным факторам очевиден: руководству ОАО необходимо повысить качественные характеристики рабочих мест (в частности, замена устаревшего оборудования). Необходимо также уделять больше внимания улучшению условий труда на производстве (отрегулировать режимы труда и отдыха для снижения перегрузок на рабочем месте, усилить внимание к нормализации социально-психологического климата в коллективе).

В оценке организационных факторов респонденты распределились следующим образом на (рис.8):

Рис. 8 — Сравнительная характеристика организационных факторов, влияющих на развитие компетенции работников ОАО " Кубаньэнерго "

По отношению к коммуникативному пространству (фактор – рабочая среда), как и в случае функциональных факторов, можно выделить три группы респондентов: в первую входят респонденты, отрицательно и пессимистически относящиеся к своему окружению (23%), во вторую – респонденты, полностью удовлетворенные той рабочей средой, в которой они общаются (45%). В третью группу входят респонденты, которые лояльно оценивают рабочую обстановку.

В отношении фактора "мотивации работы" первая группа ни о какой мотивации не думает (таких респондентов около 20%), во вторую группу входят респонденты, которые уделяют большое значение мотивации (66%).

Оценивая воздействие фактора "руководство", респонденты распределились следующим образом. Недовольны руководством 18% опрошенных — это та же первая группа, и наоборот, довольны руководством 66% респондентов - представителей второй группы. Третья группа осталась равнодушной к деятельности руководства компанией (15% опрошенных). Соответственно, поведение руководителя отрицательно оценивает первая группа (27%), довольны поведением руководителя 53% респондентов второй группы.

Общий вывод, который можно сформулировать по организационным факторам, сводится к тому, что руководству необходимо обратить внимание на развитие трудовой мотивации в коллективе.

В работе изучено также влияния функциональных и организационных факторов на развитие компетенций персонала ОАО «Кубаньэнерго». Результаты анализа показали общую направленности этих факторов (рис. 9).

Все респонденты условно поделились на три группы. В первую группу вошли около 50% опрошенных — пессимисты (недовольны условиями работы, руководством, у них отсутствует трудовая мотивация, постоянно конфликтуют и ощущают на себе большие перегрузки на работе); ко второй относятся более 40% респондентов — оптимисты, которых устраивает на работе всё; третья группа (около 8%) респондентов занимает промежуточное положение.

Рис. 9 — Сравнительная характеристика функциональных и организационных факторов, влияющих на развитие компетенции работников ОАО " Кубаньэнерго "

Для создания конкурентных преимуществ перед руководством компании персонала стоят стратегические задачи (повышать уровень ответственности, наращивать человеческий потенциал и оптимизировать результативность действий работников), зависящие в том числе и от таких инструментов управления персоналом как компетенция персонала и факторы, влияющие на развитие компетенций.

Современная оценка персонала, как инструмент управления человеческими ресурсами, основывается на принципе: эффективность использования каждого отдельного специалиста зависит от оценки его компетенций в степени превосходства. Поэтому в работе предложено провести аттестацию по критериям, степени превосходства руководителя и специалистов.

Анализ результатов оценки работы руководителей и специалистов по методике СААРС показал, что разброс по уровням профессионализма в высшем и среднем звене ОАО «Кубаньэнерго» составляет от VI (заменитель генерального директора) до III (инженер-электрик). Результаты оценки показывают руководству, кто из руководителей и специалистов нуждается в повышении квалификации, кого из них следует заменить более профессиональными работниками.

Вместе с тем, результаты, полученные в ходе приведенного аудита кадровых процессов в ОАО «Кубаньэнерго», и показывают, что применение методики СААРС не полностью соответствует задачам стратегического управления персоналом. В связи с этим, автором была предложена модель развития компетенций персонала (рис.10).

Модель развития компетенций, ориентированная на стратегическое управление персоналом позволит руководителям и службам предприятий разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создаст возможности для согласованного функционирования всех систем, со скоростью изменений.

**Разработка и выбор стратегии развития компетенций персонала организации**

Разработка плана (программы) реализации стратегии развития компетенций

Планирование компетенций

Формирование компетенций

Использование компетенций

Развитие компетенций

Ресурсное обеспечение

Реализация стратегии развития компетенций

Контроль измерение и оценка результатов реализации стратегии развития компетенций

Рис.10 — Структурная схема развития компетенций персонала

Использование данной модели позволит значительно повысить эффективность и результативность деятельности персонала предприятий и организаций, независимо от их отраслевой принадлежности.

В заключении обобщаются полученные в ходе исследования результаты, формируются основные выводы и намечаются перспективы дальнейших исследований.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Кириллова О.Г., Эль-Аттар Д.М.М. Компетенция как экономическая категория.//Вопросы социально-гуманитарного знания. Приложение к журналу «Человек. Сообщество. Управление». Краснодар, 2006, 0,3 п.л.

Мясникова Т.А. Эль-Аттар Д.М.М. Совершенствование управления организацией в современных условиях// Человек, сообщество, управление: взгляд молодого исследователя (управление), материалы Всероссийской научно-практической конференции, часть I, Краснодар 0,3. п.л.

Эль-Аттар Д.М.М. Организационные факторы, влияющие на развитие компетенции персонала.//Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы социально-экономического развития России» Сочи, 2007, 0,1 п.л.

Эль-Аттар Д.М.М. Функциональные факторы, влияющие на развитие компетенции персонала.//Инновационная концепция развития экономики Кубани. Региональная научно-практическая конференция молодых ученых. Краснодар, 2007, 0,2 п.л.

Эль-Аттар Д.М.М. Факторы развития компетенции. Научное издание. Краснодар: КубГУ, 2006, 1,8 п.л.