

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОСНОВА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Основной тенденцией развития мировой экономики в настоящее время является глобализация, ставшая на современном этапе одной из наиболее влиятельных сил, определяющих особенности производства и сбыта товаров. Феномен глобализации выходит за чисто экономические рамки и оказывает заметное влияние на все основные сферы общественной деятельности – политику, идеологию, культуру. Он, несомненно, будет играть определяющую роль в мировой экономике XXI века, придавая мощный импульс формированию новой системы международных экономических и политических отношений.

В современных условиях одну из важных основ долгосрочных преимуществ любой компании представляют человеческие ресурсы, т.е. люди – их система ценностных ориентаций, знания, навыки и умения, уровень квалификации и стремление к реализации поставленных целей. Конкурентоспособность международных компаний напрямую зависит как от обеспеченности квалифицированной рабочей силой всех звеньев производственного процесса, так и от форм и методов мотивации работников, применения современных подходов к управлению, определяющих эффективность использования персонала.

Стратегия компании определяется видами ее деятельности и их взаимодействием. Необходимый состав и взаимодействие видов деятельности, в свою очередь, формируется и изменяется исходя из конкурентных возможностей предприятия. Следует отметить, что организация может обладать большим количеством различных компетенций – маркетинговой, финансовой, административной и т. д. Кроме того, компетенции могут быть полезны в различных

ситуациях, но для успешного противостояния конкурентам и формирования основы для стратегического конкурентного преимущества необходимо разделять понятия «обычная» и «ключевая» компетенция [1].

Ключевая компетенция лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительной стоимости. Именно увеличение добавочной потребительной стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Практика показывает, что некоторые организации применяют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает специальные компетенции только для отдельных сотрудников.

В то же время руководителям международных и российских компаний важно иметь четкое представление о том, какими знаниями и практическими навыками должны обладать работники, чтобы осуществлять стратегические цели компании. Для решения этой задачи необходимо использовать модель компетенций, основная идея которой заключается в ясном представлении о состоянии и развитии качеств и поведенческих характеристик сотрудников, необходимых для эффективной реализации стратегии компании.

В рамках данного исследования представлен опыт проведения оценки и определения приоритетов развития персонала в одной из российских дочерних компаний американской транснациональной корпорации. В основе подхода к человеческим ресурсам, который гласит, что ко всем сотрудникам компании необходимо относиться по-разному, лежит утверждение, что все сотрудники несут в себе различный уровень ценности для компании. По аналогии с тем, что все клиенты важны для компании, но не все одинаково, а в зависимости от количества потребляемого ими продукта. Исходя из этого, есть

сотрудники, которые для компании в несколько раз более ценны, чем другие.

Для того, чтобы более детально изучить персонал компании в ходе исследования предложена сегментация работников, исходя из их ценности для компании, которая в дальнейшем позволит разработать систему развития каждого сегмента. В компании применена сегментация персонала на основе четырех групп – по аналогии с матрицей Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ – *англ. BCG matrix*) – «Звезды», «Дойная корова», «Собака» и «Проблема» (или в другой интерпретации «Трудные дети»), которая представлена на рис. 1.

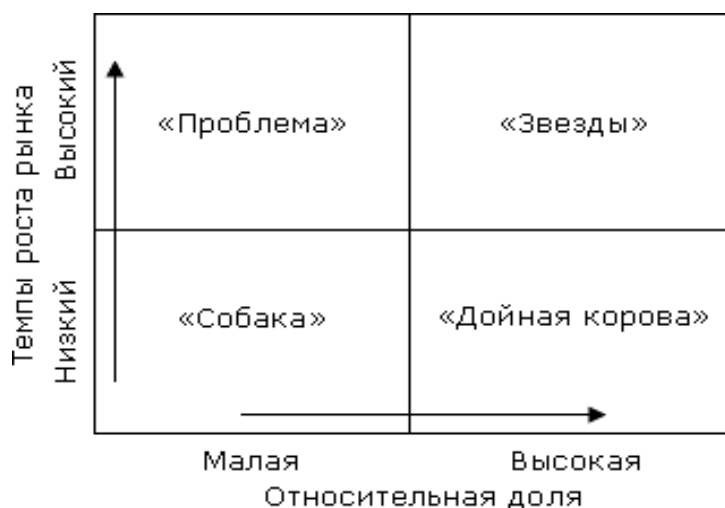


Рис. 1. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Первая группа – «Звезды» – это те сотрудники, которые работают в компании более 1,5–2 лет. При этом они неоднократно проходили обучение и тренинги для повышения своих профессиональных навыков (тренинги по управленческим навыкам, по технике продаж и другие). Чаще всего, в эту группу входят сотрудники, находящиеся на руководящих должностях. В среднем, заработная плата «звезд» варьируется в пределах 45–60 тыс. руб. (данные – по Санкт-Петербургу) Хотя данная группа наименьшая по численности, но именно она составляет наибольшую ценность для компании (8 человек).

Вторая группа – «Трудные дети». Их доля в общем количестве – весьма значительна, а именно – 46% (40 человек). Эта группа характеризуется высоким уровнем кадрового потенциала и требует достаточно значительных инвестиций для того, чтобы развить свой потенциал. При получении достаточных знаний и по мере накопления опыта происходит постепенный переход в «звезды».

Третья группа – «Дойные коровы». Стаж работы этих сотрудников в среднем составляет 0,3–1,5 года. Для данной группы характерен высокий уровень производительности труда, но она наименее привлекательна, с точки зрения развития потенциала, поскольку в большинстве случаев выполняемые работниками задачи не требуют развития каких-либо дополнительных навыков применительно к компании. Численность таких работников в исследуемой компании составляет 29 человек.

Четвертая группа – «Собаки». К ним можно отнести большинство «новичков», которые только пришли в компанию и проходят стажировку. Они приносят мало прибыли компании и обладают низким уровнем компетенции (10 человек). Для перехода в другую группу необходимо проводить тренинги и семинары, которые позволят выявить работников с высоким потенциалом, а также отсеять наименее квалифицированных.

Если взять показатель прибыли за 100%, то на «Звезд» приходится в среднем 38%, на «Трудных детей» – 35%, на «Дойных коров» – 23%, а на «Собак» – 4% (табл. 1).

Таблица 1

Распределение прибыли по сегментам персонала

Сегмент	Количество работников	Доля прибыли на сегмент, %	Доля прибыли на 1 работника, тыс. руб.
«Звезды» 8		38	1159,20
«Трудные дети» 40	35	213,54	
«Дойные коровы» 29	23	193,55	
«Собаки» 10	4	97,62	

Таким образом, одна «Звезда» приносит компании 4,75% прибыли, «Трудный ребенок» – 0,88%, «Дойная корова» – 0,79%, а «Собака» – 0,40%. Соответственно, актуальным для компании является развитие персонала, направленное на увеличение количества «зарабатывающих» работников.

Компетентность работников определялась с помощью набора исходных характеристик, каждой из которых присваивается весовой коэффициент, определенный экспертным методом. Для проведения оценки привлекались эксперты: руководители отделов, оперативный менеджер компании и линейные менеджеры. Уровень компетенции и личные качества оценивались для 56-ти человек (2 «звезды», 40 «трудных детей», 4 «дойные коровы» и 10 «собак»).

Результаты проведенной оценки позволяют сделать выводы, что в настоящее время уровень компетенции персонала является достаточным для нынешнего стабильного этапа развития компании, однако учитывая тенденции развития рынка очевидна необходимость дальнейшей работы по обучению и развитию персонала (табл. 2).

Таблица 2

Средний уровень развития качеств работников

Название качества	Оценка экспертов
Открытый	1,93
Дружелюбный 1,95	
Командный 1,62	
Ориентированный на развитие 1,80	
Инновационный 1,87	
Оптимистичный 1,90	
Увлеченный своим делом	1,95
Нацеленный на успех 1,69	
Ответственный и надежный	1,85

В этих целях первоначально необходима разработка модели компетенций, которая позволит осуществлять индивидуальный подход к оценке работников и обеспечит достижение целей, стоящих

перед системой обучения исследуемой компании. Профиль компетенций для работников компании представлен в табл. 3.

Из представленного графика (рис. 2) видно, что наиболее компетентным является сотрудник 4 (показатель компетенции равен 0,761), далее следуют сотрудники 2 и 7 (показатели компетенции составляют 0,581 и 0,546 соответственно). Это – ярко выраженные «Звезды». Однако, в рамках всей компании они составляют незначительную часть работников, которые обладают достаточно высоким уровнем компетенции.

Таблица 3

Профиль компетенций сотрудников компании

Сегмент «	«Собаки»		«Трудные дети»		«Дойные коровы»		«Звезды»	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень Компетенции								
1. Сила воли, внимание к деталям и предупредительность								
2. Уверенность в себе								
3. Креативность, гибкость, способность быстро и адекватно реагировать								
4. Ориентация на результат, на достижения								
5. Организаторские способности								
6. Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение								
7. Знание методики управления производством								
8. Умение слушать других, принимать обратную связь								

9. Умение работать в команде					
10. Способность к обучению					
11. Принятие решений, отнесенных к компетенции					
12. Умение управлять временем					
13. Умение брать на себя ответственность					
14. Уровень культуры и авторитет в коллективе					

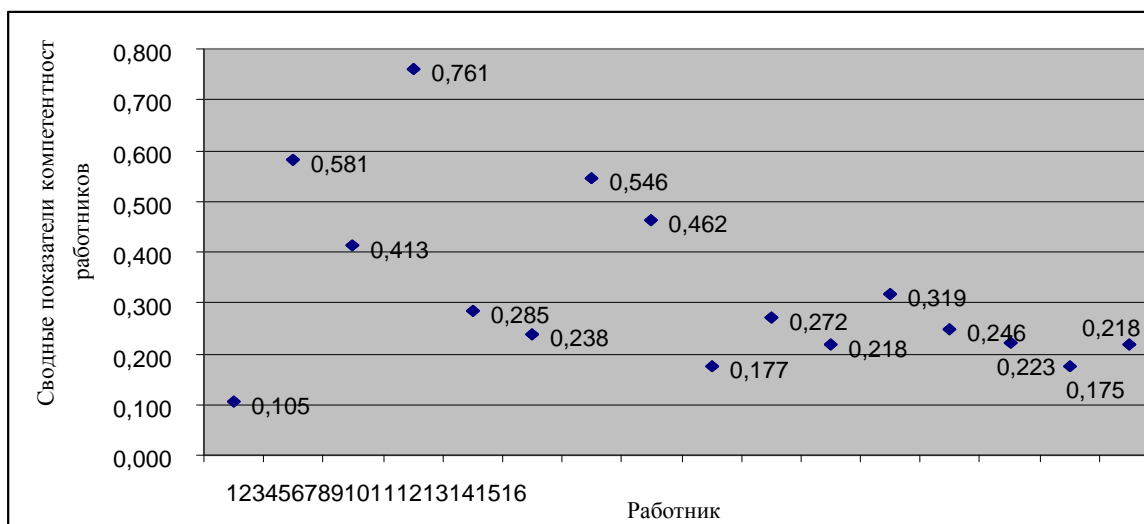


Рис. 2. Сводные оценки компетенции работников

В целом проведенное исследование позволило количественно уточнить сегментацию персонала компании (табл. 4).

Таблица 4

Распределение работников по уровням развития компетенций по результатам исследования

Сегмент	Количество работников на соответствующем уровне								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
«Звезды»								2	-
«Трудные дети»	3	6	4						
«Дойные коровы»	3	1							
«Собаки» -			10						

По результатам проведенного исследования сделан вывод о необходимости развития компетенций, большинства сотрудников компании. В первую очередь, была выявлена необходимость развития поведенческой и корпоративной компетенций: умение работать в команде, ориентация на развитие, нацеленность на успех, а также умение расположить к себе и открытость. Следовательно, в компании необходимо реализовать ряд мероприятий, целью которых будет приведение реального положения дел к требуемому профилю компетенций. Мероприятия по развитию персонала на основе модели компетенций носят комплексный характер, что позволит наиболее эффективно использовать имеющиеся финансовые и человеческие ресурсы и сформировать рациональный подход к управлению персоналом.

Таким образом, универсальность модели ключевых компетенций как инструмента в оценке и развитии персонала международных компаний заключается в следующем: она позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями компании как в текущем периоде, так и, в стратегической перспективе; лежит в основе системы управления человеческими ресурсами, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат; одинаково применима к различным типам компаний, т.к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений; использует язык, понятный и доступный всем работникам и руководителям компании, что значительно повышает эффективность при применении данного инструмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. **Сепиашвили Д.С.** Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия // Российское предпринимательство. – 2006. – № 9 (81). – С. 54-56. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7639/>