

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Управление бизнес-процессами и экономики»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование профессиональных компетенций персонала  
инновационного предприятия (на примере красноярского офиса ГК  
«ТехПолимер»)

Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доц. каф. ЭУБП

канд. философ. наук

Н.П. Гуляева

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

М.А. Тихоненко

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ВКР по теме Совершенствование профессиональных компетенций персонала инновационного предприятия (на примере красноярского офиса ГК «ТехПолимер»).

Консультанты по  
разделам:

1 Теоретические аспекты деятельности  
по развитию профессиональных  
компетенций персонала

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.П. Гуляева

2 Анализ деятельности и системы  
управления персоналом в рамках  
красноярского  
офиса ГК «ТехПолимер»

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.П. Гуляева

3 Разработка мероприятий  
по совершенствованию развития  
профессиональных компетенций  
персонала в рамках красноярского  
офиса ГК «ТехПолимер»

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.П. Гуляева

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.С. Багдасарьян

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Совершенствование профессиональных компетенций персонала инновационного предприятия (на примере красноярского офиса ГК «ТехПолимер») содержит 76 страниц текстового документа, 4 приложения, 43 использованный источник, 5 таблиц, 13 рисунков, 6 формул.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ, ОБУЧЕНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ИННОВАЦИИ.**

Объектом исследования выступает персонал ЗАО «ТехПолимер» в г.Красноярске. Цель – разработка мероприятий по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала красноярского офиса ГК «ТехПолимер» в сфере инновационной деятельности, а также применении процедуры определения эффективности реализации мероприятий на данном предприятии.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. проанализировать современные подходы к управлению человеческими ресурсами промышленного предприятия, а также основные методы формирования профессиональных компетенций, в том числе в сфере инновационной деятельности;

2. проанализировать деятельность и систему управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер»;

3. разработать мероприятия по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер»;

4. оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по развитию профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

В процессе исследования были изучены теоретические и практические аспекты развития профессиональных компетенций персонала организации, процесс профессионального развития и оценка его эффективности, рассмотрены основные методы и формы развития профессиональных компетенций персонала, а также описана роль развития профессиональных компетенций персонала в инновационной деятельности предприятия. Проведен анализ системы развития профессиональных компетенций персонала организации. В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на устранения выявленных проблем: применение менторинга, некоторые дополнения социального пакета и разработка положения об оказании помощи в приобретении работниками ЗАО «ТехПолимер» постоянного жилья путем частичного возмещения затрат по уплате процентов по ипотечному кредиту. Была обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты деятельности по развитию профессиональных компетенций персонала .....	10
1.1 Процесс профессионального развития и оценка его эффективности.....	10
1.2 Основные методы и формы развития профессиональных компетенций персонала.....	19
1.3 Роль развития профессиональных компетенций персонала в инновационной деятельности предприятия .....	25
2 Анализ деятельности и системы управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер» .....	29
2.1 Общая характеристика и история ГК «ТехПолимер» .....	29
2.2 Анализ деятельности красноярского офиса ГК «ТехПолимер» .....	37
2.3 Анализ развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер» .....	44
3 Разработка мероприятий по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер» .....	52
3.1 Мероприятия по разработке развития профессиональных компетенций персонала красноярского офиса ГК «ТехПолимер».....	52
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по развитию профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер» .....	58
Заключение .....	62
Список использованных источников .....	65
Приложение А. Структура ЗАО «ТехПолимер».....	70
Приложение Б. Вопросы интервью с руководителем .....	71
Приложение В. Вопросы для анкетирования сотрудников .....	72

Приложение Г. Положение «Об оказании помощи в приобретении работниками ЗАО «ТехПолимер» постоянного жилья путем частичного возмещения затрат по уплате процентов по ипотечному кредиту» .....	73
---	----

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одной из требующих первоочередного решения стратегических задач государственной политики для построения инновационной модели российской экономики является развитие кадрового потенциала страны путем создания эффективной системы формирования профессиональных компетенций сотрудников предприятий, необходимых для осуществления инновационной деятельности. Очевидно, что формирование и широкое применение профессиональных компетенций данного типа будет способствовать осуществлению ускоренной модернизации отечественной промышленности на основе создания наукоемких производств, осуществляющих выпуск конкурентоспособной продукции [1].

Учитывая масштабность задачи подготовки кадров для инновационной экономики, ее решение лежит в укреплении усилий государственных органов власти и субъектов экономической деятельности для формирования профессиональных компетенций с учетом специфики бизнес-процессов предприятий, осуществляющих различные виды деятельности. Довольно неплохими ресурсными возможностями в этой сфере обладают компании по производству геосинтетических материалов.

Разработка и начало реализации концепций и программ инновационного развития, невозможно, без формирования профессиональных компетенций персонала по управлению инновационной деятельностью как важнейшей составляющей интеллектуального капитала современного предприятия. При этом процессы формирования данных компетенций должны охватывать все профессиональные группы сотрудников на различных уровнях организации [2].

Проблемам оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала посвящены научные исследования по теории управления и управлению персоналом (Т.Ю. Базаров, Э.Брукинг, Е.В. Галаева, Б.М.

Генкин, О.В. Туликова, П.В.Журавлев, Д.К.Захаров, А.Ф. Зубкова, Л.В. Ивановская, А.Я. Кибанов, С.А. Карташов, М.И. Магура, Н.К. Маусов, В.И. Матирко, О.Ю. Минченкова, В.А. Столярова, В.М. Свистунов, Ю.Г. Одегов, В.С. Паршина, Дж. Равен, Р. Хариссон, И. Хентце, СВ. Шекшня и пр.). Кроме того, вопросами профессионального развития работников занимались ученые по направлению социологии управления, такие как: О.В. Устинова, М.И. Мархив, А.А. Деркач, А.Б. Амбалова, З.А. Авдошина.

Огромный вклад в исследование проблематики оценки и повышения эффективности профессионального развития работников внесли и ученые из-за рубежа: Бессейр О., Боятцис Р., Амстронг М., Хант Дж., Зарифьян П., Ботерф Дж., Лоуренс П.

Научные исследования западных авторов, рассматривающие вопросы профессионального развития работников организации были адаптированы и в российских компаниях. Адаптацией западных технологий в российских организациях занимались такие специалисты, как Сафронова Г.В., Ахаян С.А., Клементовичус Я.Я., Махов Г.А. и многие другие.

Отдельными методическими аспектами профессионального образования работников в организации, анализу научно-практических методов профессионального развития персонала посвящены исследования Красовского Ю.Д., Егоршина А.П., Курбатовой М.Б., Дятлова В.А., Одегова Ю.Г., Митрофановой Е.А. и других.

Актуальность и объективная необходимость системного исследования и комплексного решения теоретических, методологических и прикладных проблем оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала организации определили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала красноярского офиса ГК «ТехПолимер» в сфере инновационной

деятельности, а также применении процедуры определения эффективности реализации мероприятий на данном предприятии.

Для реализации этой цели были поставлены следующие основные задачи исследования.

1. Проанализировать современные подходы к управлению человеческими ресурсами промышленного предприятия, а также основные методы формирования профессиональных компетенций, в том числе в сфере инновационной деятельности.

2. Проанализировать деятельность и систему управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

3. Разработать мероприятия по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

4. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по развитию профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

Объектом исследования является персонал ЗАО «ТехПолимер» в г.Красноярске.

Предметом исследования являются профессиональные компетенции персонала предприятия, направленного на инновационное развитие.

Теоретической и методологической базой исследования являются системный подход к анализу экономических явлений и процессов, методы управления человеческими ресурсами, научные положения и выводы, сформулированные в трудах отечественных и зарубежных ученых по управлению интеллектуальным капиталом, а также вопросам по управлению персоналом.

Методы исследования, используемые при выполнении работы:

Общенаучные методы: сравнение, классификация, анализ и синтез, индукция и дедукция, метод логического поиска.



Специальные методы: анализ первичной документации, структурированное интервью, кадровый аудит.

Структура бакалаврской работы определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты деятельности по развитию профессиональных компетенций персонала: изучается процесс профессионального развития и оценка его эффективности, рассматриваются основные методы и формы развития профессиональных компетенций персонала, изучается роль развития профессиональных компетенций персонала в инновационной деятельности предприятия.

Вторая глава посвящена анализу деятельности и системы управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер»: дается общая характеристика и история ГК «ТехПолимер», проводится анализ деятельности красноярского офиса ГК «ТехПолимер», так же анализируется развитие профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

Третья глава содержит рекомендации разработки мероприятий по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

# **1 Теоретические аспекты деятельности по развитию профессиональных компетенций персонала**

## **1.1 Процесс профессионального развития и оценка его эффективности**

Развитие персонала, несомненно, является существенно важным компонентом для успешной реализации деятельности любой компании. На современном этапе развития общества, когда интенсивный рост научно-технический прогресса является движущей силой различных изменений во всех сферах жизни, происходят трансформации в структуре профессий, в том числе и в требованиях к профессионально-квалификационным компетенциям людей [3].

Работники любой организации в новых условиях должны обладать не только высшим образованием, но и высоким уровнем общей культуры, а так же должны быть эрудированными и мыслить стратегически. Поэтому основной тенденцией в системе управления персоналом компаний стала направленность на содействие профессиональному развитию сотрудников. По прогнозам ученых США, в ближайшие годы средний уровень образования вырастет до 13,5 года. Этому содействует тот факт, что около половины новых рабочих мест, которые создаются различными компаниями, требуют наличие среднеспециального образования, а около трети этих рабочих мест – высшего образования. А, как известно, достижение высоких показателей труда в организации может добиться лишь тот сотрудник, который обладает необходимыми знаниями, умениями и соответствующим настроением. Поэтому в любой компании необходимо внедрение образования и обучения персонала как непрерывного и важного процесса, который позволит обеспечивать необходимое профессиональное развитие.

Профессиональное развитие – процесс приобретения работником тех знаний, навыков, умений и компетенций, которые он может использовать с своей профессиональной деятельности. По другому этот процесс можно

назвать периодом подготовки, переподготовки или повышения квалификации персонала, в течение которого работник будет обучаться выполнению каких-либо новых производственных функций, задач, а так же изучение и обучение рабочим обязанностям других необходимых должностей. В зарубежной практике профессиональное развитие персонала является важной составной частью системы управления персоналом и об этом свидетельствует тот факт, что многие организации выделяют около 10% средств из фонда заработной платы на этот процесс [4].

Инвестиции в человеческий капитал – вложения руководства организации в персонал, с целью повышения уровня квалификация сотрудников, а так же их способностей. Эти вложения включают в себя затраты на образование, медицинское обслуживание и мобильность перемещения сотрудников (перемещение из тех рабочих мест, которые характеризуются низкой производительностью, к рабочим местам с высокой производительностью). Кроме того, инвестиции в персонал позволяют создать в организации благоприятный психологический климат, мотивировать персонал к самосовершенствованию и повышают лояльность сотрудников.

Система обучения персонала предоставляет возможность решать задачи, как в интересах организации, так и в интересах работника. В первом случае к решаемым задачам относят повышение эффективности и качества труда, а во втором – повышение уровня жизни и реализация возможности повышения личных способностей. При решении данных задач сотрудник на рынке труда будет более конкурентоспособным, а общий уровень образования населения является одним из тех показателей, формирующих индекс развития человека. Помимо образования, в это индекс включены показатели дохода на душу населения и продолжительности жизни.

Структура профессионального развития как непрерывного системного процесса включает в себя следующие компоненты:

- профессиональное обучение;

- развитие карьеры;
- повышение квалификации.

При реализации концепции развития персонала должно быть организовано создание гибкой и четкая система профессионального обучения, который будет помогать руководству компании в решении долгосрочных задач. Как образование, так и обучение связаны между собой для достижения целей организации. Поэтому процесс управления профессиональным развитием персонала возложен на линейных менеджеров, которые хорошо разбираются в уровне знаний, умений, навыков своих подчиненных. Линейные менеджеры и менеджеры по персоналу совместно разрабатывают программу по развитию персонала.

Основные задачи управления для непрерывного профессионального развития персонала организации:

- 1) обеспечение необходимого профессионального уровня сотрудников, который будет соответствовать требованиям рабочего места и должности;
- 2) обеспечение условий для мобильности сотрудников;
- 3) обеспечение возможности продвижения сотрудников, как в профессиональной, так и в служебной карьере.

Реализация системы непрерывного обучения позволит компании грамотно соотнести структуру рабочих мест к структуре сотрудников, при этом учитывая все необходимые требования.

Многие организации в настоящее время проводят мероприятия по развитию персонала самостоятельно и независимо от других предприятий, но этот процесс имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты. В современных условиях функции организации для реализации проекта развития персонала весомо расширились. Внедряемая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации должна, с одной стороны, чутко и быстро подстраиваться на изменения различных потребностей производства в рабочей силе, а с другой стороны она предоставить

сотрудникам свободу выбора пути и методов повышения своего профессионального уровня.

Обобщая, можно сделать вывод, что внедряемая система развития персонала должна быть гибкой, чутко реагирующей на изменения и способной менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями рынка труда. Именно поэтому, служба управления персоналом в организации должна сфокусировать свое внимание на решение таких проблем как [5]:

разработка и внедрение стратегии формирования квалифицированного персонала;

- выявление необходимости в обучении персонала (отдельно по специальностям и профессиям);

- выбор форм и методов профессионального развития сотрудников;

- подбор необходимого программно-методического и материально-технического обеспечения обучения;

- расчет размера финансового обеспечения профессионального обучения в достаточном количестве.

Однако необходимо упомянуть то, что не всегда цели руководства касаются процесса развития персонала совпадают с целями самих сотрудников. Например, по мнению В. Бартца и Х. Шайбла, целями руководства являются создание стабильного, квалифицированного и мотивированного персонала, а целями сотрудников являются поддержание на необходимом уровне своей профессиональной квалификации и приобретение знаний, навыков, умений не только в трудовой деятельности, но и вне её.

Основным моментом при управлении профессиональным развитием сотрудников является организация процессов формирования личности сотрудника с конкурентоспособными преимуществами, включающая обучение, консультацию, воспитание, подготовку и дальнейшую адаптацию.

В общем представлении влияние профессионального развития можно на несколько составляющих:

- интеллектуальный рост;
- профессиональный рост;
- расширение эрудиции;
- укрепление уверенности в себе.

Между профессиональным обучением и обучением в общем смысле существует значимое различие. В то время, как профессиональное обучение направлено на совершенствование и развитие определенных умений и навыков нужных компании, просто обучение направлено на развитие общего и интеллектуального уровня работника. Например, целью курсов профессионального обучения агентов по продажам является развитие навыков продажи определенных видов товаров в конкретной области. Целью высшей школы является подготовка, предоставление знаний и умений в более широком поле деятельности данной сфере.

Основные направления профессионального развития персонала представлены на рисунке 1[6].

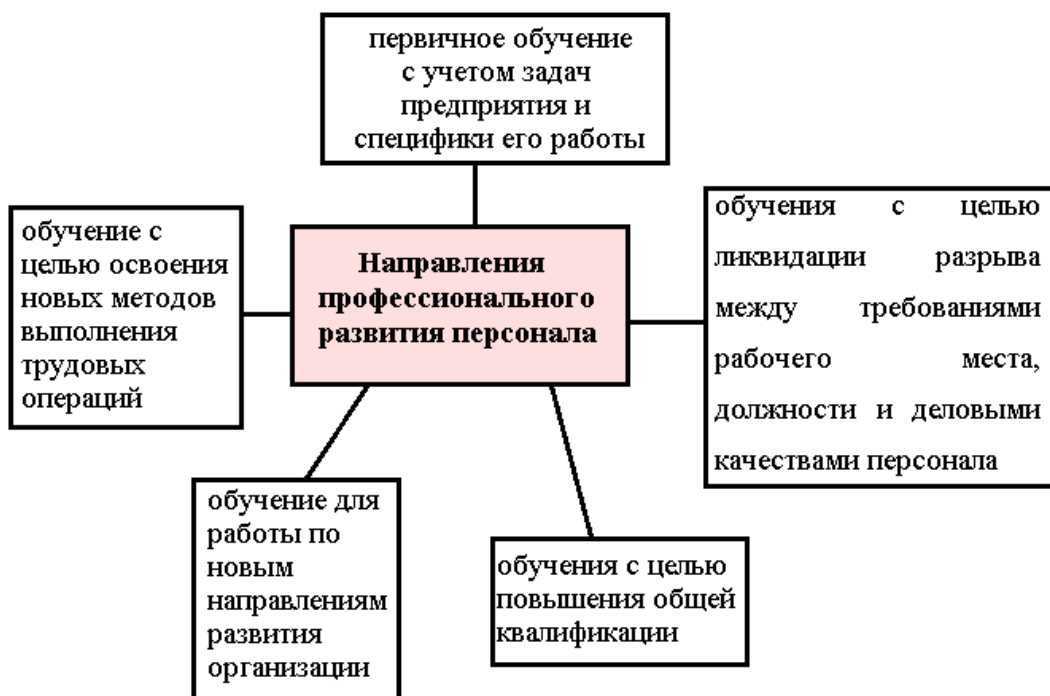


Рисунок 1 – Направления профессионального развития персонала

Направления профессионального развития может иметь различные формы, каждая из которых является целесообразной. Например, это могут быть вечернее обучение, посещение краткосрочных курсов, участие в общественных организациях и посещения аналогичных предприятий, чтение литературы; заочные курсы, участие в семинарах, совещаниях; фундаментальное профессиональное обучение как своей, так и смежной профессии.

Во многих странах с развитой рыночной экономикой основные финансовые затраты по подготовке и переподготовке людей берет на себя государство, которое путем создания единого механизма обеспечения занятости при помощи взаимодействия государство и различных организаций, компаний и учебных заведения, а так же при помощи накопления и последующего перераспределения средств организаций для подготовки и переподготовки персонала. Такое сотрудничество государства и организаций осуществляется при помощи определенного инструментария: налоговой политики, регулирования социального страхования граждан, обеспечение информационной и правовой инфраструктуры.

Особо следует отметить первичную профессиональную подготовку граждан. В этом случае государство стимулирует и поощряет активность компаний при помощи финансирования внутрифирменных систем обучения. Например, государственные органы Италии, Швеции, Великобритании покрывают до 80% затрат компаний при найме и обучении молодежи от 16 до 18 лет, не имеющей полного среднего образования [4].

В таких европейских странах как Франция, Италия, Швеция, Германия прямое финансирование из средств государственного бюджета направлено на альтернативную форму подготовки кадров, в которой задействованы граждане до 25 лет. Такую форму подготовки отличает совмещение процесса теоретической подготовки (обучение в ВУЗе, ССУЗ и т.д.) и трудовой занятости на предприятии (частичная занятость). В этом случае обеспечивается соотношение занятости работника к той квалификации,

которую он получил. При такой форме подготовки важно наличие общей подготовки, которая помогает обеспечивать координацию этих двух составляющих компонентов. Также программы теоретической подготовки могут корректировать и изменяться из-за того, что организация, подготавливающая данного сотрудника, может активно контролировать учебный процесс.

Помимо инструмента прямого финансирования государство может использовать, так называемое, косвенное стимулирование внутрифирменной подготовки. Применение данного инструмента осуществляется путем дифференцирование налоговой политики. Ярким примером использования этого инструмента является США. В этой стране те денежные средства, которые направлены на подготовку молодежи, совсем освобождаются от налога (при условии соответствия подготовки всем стандартам)[4].

Стоит отметить, что в большинстве европейских стран источником средств государственных органов, которые они направляют на профессиональную подготовку, являются различные отчисления компаний.

Оценка эффективности системы развития персонала может базироваться на теории человеческого капитала, согласно которой все знания и квалификация работников являются неотъемлемым капиталом самих работников. Этот капитал может приносить так же и доход, а различные временные затраты и средства на приобретение новых умений и навыков являются инвестициями в этот капитал.

При описании основного капитала необходимо выделить такие характеристики как:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

Цена приобретения – это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.



Восстановительная стоимость устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах. Всё это считается в балансовой стоимости. Так же, в балансовой стоимости отображена конечная сумма инвестиций в трудовые ресурсы на начало планового периода, общий объем инвестиций, произведенных в течение отчетного периода, а так же указывается число потерь, произошедших из-за различных увольнений, устаревания знаний, умений, навыков и уровня квалификации [7].

Существует иной подход к оценке эффективности системы обучения, который связан с дифференцированием результатов обучения для разных субъектов. При таком подходе оценка качества обучения так же будет производиться по отдельным группам.

Говоря об эффективности обучения, мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

- 1) преподаватель, ведущий курса;
- 2) клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;
- 3) заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

Каждый из субъектов процесса обучения по-своему оценивает эффективность.

Преподаватель чаще всего оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Методы оценки - экзамены, зачеты, упражнения.

Участник программы в основном опирается на учебную атмосферу, на степень заинтересованности к какой-либо учебной теме. Методы оценки – опрос, анкета или обратная связь по результатам обучения.

Оценка заказчиком осуществляется путем сопоставления количества тех навыков, которые были изучены сначала теоретически, а потом

задействованы непосредственно в рабочей деятельности. Методы оценки - аттестация, интервью с руководителями по поводу анализа проблем деятельности.

Оценка эффективности весьма важна в системе управления профессиональным обучением потому что все затраты и инвестиции в обучение должны в конечном итоге принести какую-либо отдачу (например, повышение эффективности деятельности и производительности компании). Некоторые организации в качестве отдачи от вложений в обучение персонала ожидают, получение дополнительной прибыли.

Но в организации довольно часто складывается ситуация, когда оценить эффективность каждой отдельной программы обучения весьма трудно из-за того, что не всегда можно определить степень влияния на результаты деятельности компании. В таких ситуациях наиболее оптимальным вариантом будет оценка программы по степени достижения поставленных перед ней целей [8].

Существует иной подход к содержанию программ профессионального обучения, который подразумевает, что в процессе обучения у работника сформируется определенный тип мышления и поведения. Эффективность данной программы так же сложно оценить, поскольку конечные результаты рассчитаны стратегически и связаны с сознанием и поведением сотрудников, которые сложно измерить.

При оценке таких программ можно использовать косвенные методы:

- тесты, позволяющие измерить объем знаний до и после обучения;
- наблюдение за сотрудниками на рабочем месте по окончании обучения;
- наблюдение за обучающимися в ходе программы;
- анкетирование или открытое обсуждение обучающимися для непосредственной оценки эффективности программы.

Но при любом подходе оценки, показатели эффективности, которые должны быть достигнуты обучающимися, необходимо определить и

прописать до обучения и довести до всех участников, а так же руководителей процесса обучения. При завершении процесса обучения результаты должны быть сообщены кадровому отделу, руководителям, чьи сотрудники проходили обучение и самим сотрудникам. Проведение повторной оценки эффективности обучения является полезной деятельностью. Осуществить оценку в этом случае можно путем сопоставления изменений в результатах работы сотрудников, прошедших обучение, через какой-либо определенный период времени (полгода или год). Это позволит оценить долгосрочный эффект программы обучения [9].

И так, процесс профессионального развития и оценка его эффективности – довольно сложный, многоаспектный и трудоемкий процесс. В следующем параграфе рассмотрим основные методы и формы развития профессиональных компетенций персонала.

## **1.2 Основные методы и формы развития профессиональных компетенций персонала**

Анализ практического опыта показывает, что многие работники сферы управления персоналом допускают смешение понятий «компетенция» и «компетентность». В связи с данным фактом изучим определения указанных понятий:

Компетентность – это достижение определенного уровня результатов работы. Компетенция – это способность, отражающая необходимые стандарты поведения, ведущие к результативности в работе [10].

На сегодняшний момент времени отечественными и зарубежными теоретиками и практиками разработано множество подходов к определению понятия «компетенция». В результате анализа литературы был сделан вывод, что наиболее рационально рассматривать понятие «компетенция» с точки

зрения следующих подходов, которые представлены на рисунке 1[10].



Рисунок 1 – Подходы к определению компетенции

В подходе СНГ среди личных качеств и способностей обычно выделяют следующие:

- планирование и организация;
- ориентация на результат;
- лидерство;
- умение ставить четкие цели;
- адаптивность к изменениям;
- умение работать в группе;
- сбор и анализ информации;
- генерирование и накопление идей;
- личное развитие;
- навыки коммуникации.

Компетенция определяет поведение сотрудника организации в процессе выполнения своих рабочих задач и других жизненных ситуаций, так как она является устойчивой частью человеческой личности.

Компетенция содержит в себе многие личностные параметры, такие как собственные черты личности, включающие темперамент и особенности эмоционально-волевой сферы в общем, уровень интеллекта и характеристики мыслительной деятельности, разнообразные мотивы, социальные и психологические установки, принимаемые человеком, знания, умения и сложные навыки. Указанные параметры могут быть выявлены и подвержены анализу и оценке, исходя из того фактора, как личность ведет себя в разнообразных ситуациях.

В данном контексте может быть приведен следующий пример: коммуникационная компетенция может быть оценена посредством наблюдения и последующего анализа за тем, как человек ведет переговоры, насколько эффективны его действия, как и в какой степени, он достигает поставленные заранее цели и структурирующие их задачи. Кроме того, может быть сделан вывод на основании стиля работы человека в команде, ведения публичных выступлений и другого. Далее, поведенческая компетенция устанавливает поведение эффективно и результативно выполняющих свои рабочие функции сотрудников, которые проявляют описанные выше личностные качества, черты характера и способности в процессе реализации какой-либо деятельности, установленной должностной инструкцией или другим регламентирующим документом. Такие качества способствуют достижению наиболее лучшим результатов [11].

Кроме того, может быть назван следующий ряд факторов, оказывающих большое влияние на индивидуальное поведение конкретного сотрудника в рабочей обстановке: ценности, принципы, установки и правила, которые формально или неформально приняты в организации. На основании данного факта множество отечественных и зарубежных компаний стали проводить собственные исследования, направленные на их изучение, выгодное изменение и закрепление. В результате исследования особое внимание уделяется тому, как данные ценности, принципы, установки и правила влияют на ежедневную деятельность персонала и организации в

целом. Доказав их эффективность подобным путем, некоторые предприятия включили данный фактор в корпоративные кодексы, модели компетенций, коллективные договоры и иные так или иначе связанными с ними локальные нормативные акты. Следовательно, так были затронуты и изменены основные профессиональные компетенции: руководство организации следит за тем, чтобы профессиональное поведение персонала соответствовало выгодным для предприятия официально утвержденным установкам и правилам.

На рисунке 2 представлена принятая классификация компетенций[12].

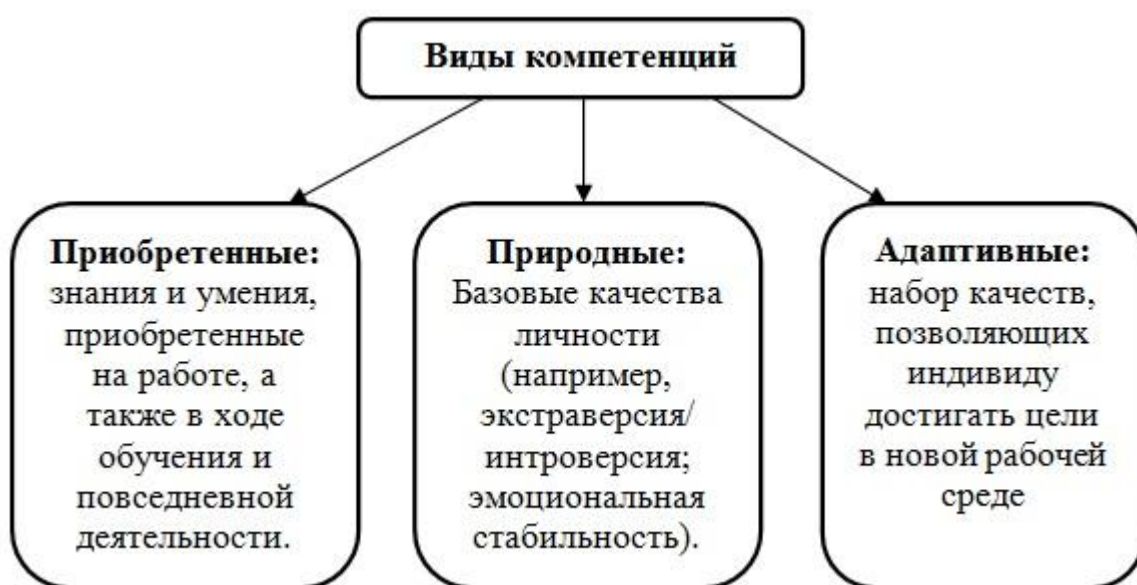


Рисунок 2 – Классификация компетенций

Приобретенные компетенции оцениваются посредством тестов способностей. Природные и аддитивные – с помощью личностных тестов. Исследователи склоняются к мнению, что аддитивные компетенции формируются в силу особенных эмоциональных способностей личности, которые приобретаются и развиваются в процессе жизнедеятельности человека.

В таблице 1 рассматривается иная выделяемая учеными классификация компетенций: по уровням [12].

Таблица 1 – Классификация компетенций по уровням

Уровень	Описание	Содержание	Использование
Корпоративные (ключевые)	Поддерживают провозглашенную миссию и ценности организации	Личностные и деловые качества, которые, в идеальной ситуации, присущи каждому сотруднику компании	Используются в презентационных и информационных материалах предприятия
Управленческие	Применяются в отношении сотрудников руководящих должностей всех уровней управления	Совокупность умений и навыков, включающие личностные качества и способности, которые необходимы руководителям для успешного достижения целей организации и реализации стратегий различных уровней	Используются для деловой и личностной оценки руководителей всех уровней управления
Специальные / технические	Необходимы для реализации определенных функций, установленных должностной инструкцией или иным документом	Специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, определяемые исходя их описания конкретной должности	Используются для деловой и личностной оценки сотрудников, занимающих определенные должности.

На основе анализа практического опыта, можно сделать вывод, что часть организаций используют и разрабатывают только корпоративные компетенции; другие пользуются управленческими с целью оценки топ-менеджеров организации, третья же часть компаний уделяет внимание только разработке специальных/технических компетенций для определенных профессиональных групп. Несмотря на это, исследователи утверждают, что

наиболее эффективным и результативным является использование компетенций всех уровней.

Третья и последняя в данной бакалаврской работе классификация компетенций представлена на рисунке 3 [13].



Рисунок 3 – Классификация компетенций по сложности

Простые компетенции в качестве индикаторов поведения имеют стандарты знаний, умений и навыков, наблюдающихся в действиях человека, который обладает конкретной исследуемой компетенцией. Количество уровней детализированных компетенций и их состав определяются на основании изучения целей использования компетенций.

Таким образом, мы выяснили различие понятий компетентность (достижение определенного уровня результатов работы) и компетенция (это способность, отражающая необходимые стандарты поведения, ведущие к результативности в работе). Так же изучили основные формы и методы развития компетенций. Далее, изучим роль развития профессиональных компетенций персонала в инновационной деятельности предприятия.



### **1.3 Роль развития профессиональных компетенций персонала в инновационной деятельности предприятия**

Как утверждают теоретики и практики, занимающиеся изучением компетентностного подхода к управлению персоналом, профессиональный уровень работников является основой успешной и эффективной деятельности любой организации в процессе реализации ее стратегических и тактических целей и задач. В данном случае, успешность предприятия определяется не количественным показателем работников (их числом), а качеством их работы.

Происходящий в современном мире интенсивный научно-технический прогресс имеет значительное влияние на реализацию своих должностных функций всеми категориями работников. Указанный факт, в свою очередь, играет огромную роль в процессе повышения и усложнения требований к профессиональной подготовке персонала, что может быть проиллюстрировано с помощью следующей реальной ситуации. В последние годы в сфере высокотехнологичного автоматизированного производства быстро образуется существенная необходимость в высококвалифицированных рабочих, которые по уровню развития профессиональных знаний могли бы приблизиться к техническим специалистам, получившим высшее образование. В настоящее время распространенность узкой специализации заменяется популяризацией более широкой специализации, которая предусматривает получение разносторонних, обширных знаний, позволяющих решать быстро меняющиеся производственные задачи и в течение короткого времени освоить новую технику и технологию (в другом случае – продукцию, смежную профессию или же иное место работы); обладать инициативой и чувством ответственности за исполнение функций и сохранность используемых техники и оборудования.

Приведем примеры широкой специализации сотрудников. Так, в условиях внедрения и реализации технологических нововведений требуются сотрудники, которые обладают комплексом знаний, объединяющим знания технолога, конструктора, организатора, планировщика и экономиста. Современный управленец должен обладать набором знаний в менеджменте, управлении персоналом, экономике и других смежных областях, а также уметь использовать их системно и эффективно.

Таким образом, среди прочих выдвигаемых современным производством требований к специалистам, наиболее важным является фундаментализация знаний. Проблемой существующего рынка труда в целом и конкретного производства в частности является низкий уровень подготовки большого количества кадров, который стал результатом так называемого «образования ради диплома». В указанных условиях персонал не подготовлен к постоянному изменению условий, к внедрению нововведений, которые, главным образом, ориентированы на решение оперативных задач.

Немалая часть исследователей склоняется к мнению, что одной из причин технологического отставания России от западных и некоторых восточных стран является сложившийся в 50–80 гг. взгляд на образование как на одну из ступеней, предшествующую профессиональной деятельности: сложился стереотип конечного образования, который укоренял мнение, что профессиональные знания сохраняют актуальность и ценность на протяжении всего времени профессиональной деятельности. Тем не менее, в современном мире в промышленно развитых державах развита система непрерывного образования, основой которого является следующее утверждение: имеющиеся знания и навыки сотрудников предприятия быстро устаревают и требуют обновления. Данный факт также обуславливает необходимость самообучения [14].

В настоящее время складывается необходимость в притоке на предприятия новой рабочей силы, в особенности – квалифицированных и инициативных молодых специалистов, обладающих новейшими знаниями и

способностью к непрерывному образованию. Исследователи утверждают, что с целью нивелирования отрицательных характеристик молодых специалистов и для развития их профессиональных компетенций необходима организация системы наставничества, включающая поощрение работников за исполнение этой функции. Для наиболее эффективного использования и развития потенциала молодых специалистов рекомендуется создание определенных условий: функционирование систем адаптации и развития, мотивации и стимулирования труда, управление карьерой. Огромную роль в данном процессе играют существующие на предприятии социально-психологический климат и уровень корпоративной культуры, включающие сплоченность коллектива, соблюдение трудовой дисциплины и устоявшихся норм и традиций, а также умение сотрудников работать в команде. Примером такой традиции может быть проведение конкурсов на звание «Лучший сотрудник» (или иных конкурсов), направленных на повышение профессионального мастерства и стимулирования доброжелательного соперничества между сотрудниками. Однако сохранение доброжелательного настроя персонала друг к другу – одно из наиболее важных условий проведения конкурсов.

При оценке персонала необходима четкая постановка критериев. Оценка персонала является основой для принятия управленческих решений в разных сферах управления персоналом. К примеру, при разработке программ обучения, адаптации, мотивации или продвижения персонала.

Объектами оценки персонала являются: результаты работы конкретного сотрудника, его творческий потенциал или отношение к выполнению своих функциональных обязанностей. Следует помнить, что личность человека ни в коем случае не может являться объектом оценки.

В современной практике сложились два основных подхода к оценке персонала, представленные на рисунке 4 [15].



Рисунок 4 – Подходы к оценке персонала

В силу происходящей в современном мире научно-технической революции и, следовательно, постоянного изменения требований к сотрудникам компаний рекомендуется проводить аттестацию не реже одного раза в 3-5 лет. По этой же причине необходимо непрерывное образование персонала, которая, в том числе, может выражаться в организации внутрифирменного обучения кадров. Внутрифирменное обучение кадров – это наиболее эффективный «инструмент» адаптации персонала к процессам, происходящим в технологической, экономической и социальной сферах. В международной практике наблюдается прямая взаимосвязь между инвестициями в подготовку кадров и конкурентоспособностью предприятия в целом и его работников в частности. Как было сказано ранее, в современном мире в практике технологически развитых стран распространен подход к обучению персонала, предполагающий его непрерывное образование. Суть данной концепции состоит постоянной адаптации, повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала предприятия в течение всей его трудовой жизни. В следующей главе, проанализируем деятельность и систему управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала. Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника[49].

Проведя исследования по теме, были сделаны следующие выводы.

1. В ЗАО «ТехПолимер» преобладает уровень текучести персонала возраста от 20 до 30 лет, это разряды 1-2 (25% текучести), это связано с тем, что молодые сотрудники еще в поиске нужного им места работы, удовлетворяющего их потребности. Так же, вскоре уйдут сотрудники предпенсионного возраста высоких разрядов, с большим стажем работы и с высоким уровнем лояльности к организации.

2. Стандартный социальный пакет не привлекает молодых сотрудников надолго задерживаться в организации, это так же способствует текучести кадров.

3. Развитию профессиональных компетенций и обучению сотрудников уделяется лишь формальное внимание. При этом, сотрудники сами ищут место для повышения квалификации. К тому же, как правило, повышают свой уровень профессиональных компетенций руководящих должностей, персоналу рабочих специальностей не уделяется должного внимания.

Для решения выявленных проблем, были предложены следующие мероприятия.

1. Для того, чтобы снизить уровень текучести, нужно в первую очередь начать работу с персоналом, который собирается на пенсию. Для этого в ЗАО «ТехПолимер» следует, применить один из распространённых методов – менторинг, когда более опытный сотрудник (ментор) делится имеющимися знаниями со своими протеже на протяжении определенного времени, т.е.

работающий сотрудник, более опытный, занимается обучением нового сотрудника.

2. Для того чтобы снизить уровень текучести кадров молодых специалистов, руководству организации необходимо замотивировать и привлечь их так, чтобы им не хотелось покидать организацию. Грамотно сформированный социальный пакет, может значительно улучшить ситуацию в организации.

В результате проведения данных мероприятий произойдет [50]:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

В результате данного исследования были решены поставленные задачи:

1) проанализированы современные подходы к управлению человеческими ресурсами промышленного предприятия, а также основные методы формирования профессиональных компетенций, в том числе в сфере инновационной деятельности;

2) проанализированы деятельность и система управления персоналом в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер»;

3) разработаны мероприятия по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер»;

4) дана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по развитию профессиональных компетенций персонала в рамках красноярского офиса ГК «ТехПолимер».

Следовательно, можно сказать, что цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию развития профессиональных компетенций персонала красноярского офиса ГК «ТехПолимер» в сфере инновационной деятельности, а также применении процедуры определения эффективности реализации мероприятий на данном предприятии была достигнута.

Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей постоянно развиваться и двигаться вперед.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Книги одного автора

1. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента.- БВХ -Петербург 2012.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / М. И. Бухалков Москва: Инфра-М, 2012.
6. Кибанов, А. Я. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие : учебное пособие для для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" /; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. Москва: Проспект, 2012.
7. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление перс Москва: Проспект, 2012.
10. Баскина, Т.Техники успешного рекрутмента", Альпина Бизнес Букс, 2008, 210 с.
11. Генкин, Б.М. Эффективность труда и качество жизни: М.: ИНФРА- 2009.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. Нижний Новгород: НИМБ, 2010.
13. Иванкина, Л.И. «Управление персоналом», Томск, 2009 г., 190 с.
14. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 160 с.



17. Кричевский, Р. Л. Если Вы руководитель: Элементы психологического менеджмента в повседневной работе. [текст] - М.: Дело, 2007.
18. Магура, М.И. Современные персонал -технологии,- ООО "Управление персоналом". 2008- 388 с.
19. Одегов, Ю.Г. и др. Экономика персонала.-М.: Альфа-пресс, 2009. Ч.І.Теория,-1056с. Часть II.Практика,-312с.
20. Рофе, А.И. Экономика и социология труда. - М.: «Мик» - 2010.
22. Скудутис, М. Кадровое дело: от приема на работу до увольнения. - Питер 2011.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. — м.: инфра-м, 2010- 352 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. М, 2009.
26. Эдвардс, П.К. Индустриальный конфликт // Управление человеческими ресурсами, Энциклопедия, СПб. 2010.
27. Фобьянчук, А. А. Гигиена - основа социального здоровья в эффективном управлении организацией НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ТЕХНОЛОГИИ – НМТ-2012. Материалы Всероссийской научно-технической конференции. Москва, 20-22 ноября 2012 г. – М.: МАТИ, 2012. – 410с.
28. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. - СПб.: Питер, 2008

### **Книги двух авторов**

2. Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персонала: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр")/В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова Москва: Академия, 2014.

8. Одегов, Ю. Г., Управление персоналом: учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - Москва: Юрайт, 2014.

9. Александрова Е.А. Фобьянчук А.А. Рекрутмент как одна из передовых технологий на рынке труда. Научные труды. Вып. 15 (87). – М.: МАТИ, 2009, - 326 с.

21. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: «Феникс» - 2010.

23. Тибилова, Т. М., Кузьмин В. А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу.- Питер, 2010.

#### **Книги трех авторов**

4. Джозеф, Г. Бойетт, Джимми, Т. Бойетт. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления/ пер.А. Калинин: Олимп-Бизнес, 2009- 416с.

5. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / [Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М Москва: Проспект, 2012 .

15. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.../книги Стокгольмской школы экономики. Манн, Иванов и Фербер. 2014.

#### **Диссертации**

46. Сухорученко, О.В. / Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации // Москва, 2013.

47. Захаров, А.Д. / Развитие системы нормирования труда персонала организаций сферы услуг // Москва, 2012.

48. Гальцов, М.В. / Инвестиции в персонал в системе бюджетирования расходов на управление им // Москва, 2011.

49. Алексеева, Т.Н. / Оценка эффективности организационного обучения управленческого персонала на промышленном предприятии в условиях развития менеджмента знаний // Кострома, 2009.

50. Беляев, А.И. / Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем // Москва, 2009.

### **Электронные ресурсы**

16. Сайт компании «ТехПолимер» – доступ к электронному ресурсу: [<http://www.texpolimer.ru/about/>]

29. Национальная рамка квалификаций. Электронный документ/доступ [[http://www.nark-rspp.ru/?page\\_id=328](http://www.nark-rspp.ru/?page_id=328)]

30. Профессиональные стандарты. Электронный документ/доступ [[http://www.nark-rspp.ru/?page\\_id=328](http://www.nark-rspp.ru/?page_id=328)]

31. «Кадровик» – доступ к электронному ресурсу [[www.kadrpress.ru](http://www.kadrpress.ru)]

32. «Кадровое дело» – доступ к электронному ресурсу [[www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru)]

33. «Кадры предприятия» – доступ к электронному ресурсу [[www.dis.ru](http://www.dis.ru)]

34. «HR- journal» - доступ к электронному ресурсу [<http://www.hr-journal.ru>]

35. Все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом – доступ к электронному ресурсу [[www.bpm-online.ru](http://www.bpm-online.ru)]

36. Данные по зарплатам, стоимости рабочей силы, занятости, рынкам труда, льготам и пр. – доступ к электронному ресурсу [[www.bls.gov](http://www.bls.gov)](U.S. Department of Labor (Bureau of Labor Statistics))

37. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом. – доступ к электронному ресурсу [[www.pro-personal.ru/journal/SUP](http://www.pro-personal.ru/journal/SUP)]

38. Мир тестов, профессиональные методики. – доступ к электронному ресурсу [pmirtestoff.ru/test/index.php](http://pmirtestoff.ru/test/index.php)

40. Словари и энциклопедии на Академике – доступ к электронному ресурсу [[dic.academic.ru/searchall.php](http://dic.academic.ru/searchall.php)]

41. Глоссарий – доступ к электронному ресурсу [[www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)]

42. Справочник кадровика – доступ к электронному ресурсу [<http://sk.kadrovik.ru>]

43. Электронная библиотека HR-специалистов, книги по управлению персоналом на сайте «Кадровый менеджмент» – доступ к электронному ресурсу [[hrm.ru](http://hrm.ru)]

#### **Статьи из журнала**

39. Алабугин, А., Горшенин Е. / Методы оценки и формирования профессиональных компетенций в системе инновационного развития предприятия // Журнал: «Инновационное развитие», Челябинск, 2010.

44. Напалкова, Е.В. / Управление развитием компетенций персонала организации // Саранск, 2011.

45. Нотченко, В. В. , Жукова, М. В. / Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях // Псков, 2011.