

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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Совершенствование системы управления персоналом на основе  
компетентностного подхода

---

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

А. С. Данилова  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451310775  
номер зачетной книжки

МО-13-2  
номер группы

О.О.Митрофанова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

А. С. Данилова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы управления персоналом на основе компетентностного подхода (на материалах ООО «Смарт»)» содержит 102 страницы текстового документа, 25 рисунков, 39 таблиц, 8 приложений, 48 использованных источников, 12 листов графического материала.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «Смарт». Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на основе современных компетенций. Предмет исследования в данной работе – система управления персонала на основе современных компетенций.

В ходе выполнения бакалаврской работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты изучения системы управления персоналом на основе компетентностного подхода;
- провести диагностику и оценку системы управления персоналом ООО «Смарт»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода ООО «Смарт».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка эффективности управления персоналом на основе компетентностного подхода. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработаны мероприятия совершенствования системы управления персоналом ООО «Смарт» на основе компетентностного подхода. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанных мероприятий, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА</b> .....	5
.....	5
1.1 Система управления персоналом: сущность и структура.....	5
1.2 Роль компетентностного подхода в совершенствовании системы управления организацией .....	12
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	23
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	26

## **ВВЕДЕНИЕ**

Одной из приоритетных задач экономического развития Российской Федерации является развитие человеческого капитала. Крупные изменения в характере и содержании труда, вызываемые процессами глобализации и информатизации трудовой деятельности оказывают существенное влияние на управление человеческими ресурсами современных организаций, что в свою очередь, вызывает необходимость перехода от оценки квалификации как степени владения производственными навыками к оценке компетенций персонала в организациях, включающей деловые и личные качества работников. При этом все в большей степени успешное функционирование организаций зависит от соответствия необходимых и имеющихся в наличии квалификаций и компетенций работников.

Большинство современных предприятий в сложившейся ситуации переходит на разработку собственных методов оценки потенциала работников, которые с учетом рыночных условий деятельности современных предприятий и организаций все в большей степени становятся методами управления персоналом на основе оценки компетенций [12].

Такой переход требует существенных изменений во всей системе управления персоналом, поскольку оценка компетенций непосредственно связана с оплатой и мотивацией труда, наймом и обучением персонала, корпоративной культурой организаций. Компетенция становится социально-экономической категорией, на основе которой выстраиваются процессы общеобразовательной и специальной подготовки в системе образовательных услуг, спрос и предложение рабочей силы на рынке труда, отношения между работодателями и наемными работниками по вопросам оценки и оплаты труда, социально-профессиональные отношения как внутри предприятий и организаций, так и на уровне государственного регулирования отношений между работодателями и наемными работниками [33].

В связи с этим особую актуальность приобретают исследования компетентностного подхода в управлении персоналом, начиная с закономерностей его появления и развития и заканчивая построенными на его основе технологиями управления персоналом современных предприятий.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «Смарт». Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на основе современных компетенций. Предмет исследования в данной работе – система управления персоналом на основе современных компетенций.

В ходе выполнения бакалаврской работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты изучения системы управления персоналом на основе компетентностного подхода;
- провести диагностику и оценку системы управления персоналом ООО «Смарт»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода ООО «Смарт».

Основной информационной базой для анализа хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Смарт» являются: труды отечественных ученых, таких как Чаплина А.Н., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Дуракова И.Б. Генкин Б.М., Иванцевич Д.М., Лобанова А.А., Магура М.И., Моргунова Е.Б., Журавлева П.В., Карташова С.А.; труды зарубежных ученых Тейлора Ф.У., Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Кнорринга В., Акоффа Р.; нормативные акты, периодическая печать.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 102 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 25 рисунками; 39 таблицами; включает 8 приложений. Список использованных источников содержит 48 источников.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

## **1.1 Система управления персоналом: сущность и структура**

В экономической науке и практике применяются такие понятия, как "трудовые ресурсы", «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий — человека.

В таблице 1.1 представлена сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности [31].

Персонал – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не с основной его деятельностью [7].

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий - Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастеп, П.М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. [38].

Термин «персонал» по мнению автора Егоршина А.П. [7] объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное выше определение [11].

Критерием оптимальной структуры персонала организации является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работы, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Любой процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и управляющего субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей [31].

Персонал предприятия характеризуется, как объект и субъект управления (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Характерные черты персонала предприятия в качестве объектов и субъектов управления [8]

Качество управления	Характеристика
Как объект	Система, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью развития
Как субъект	Источник воздействия, звено, часть социально-экономической системы, осуществляющей воздействие на целостную систему существования организации

Объектами управления персоналом являются (рис.1.1, 1.2):

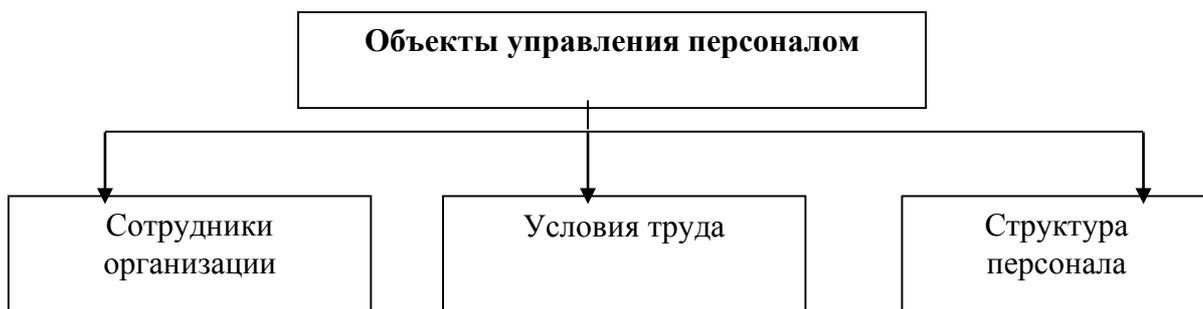


Рисунок 1.1 – Объекты управления персоналом [31]

Как объект управления персонал представлен в виде следующей схемы (рис. 1.2).

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления.

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом,

следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию (рис. 1.3).

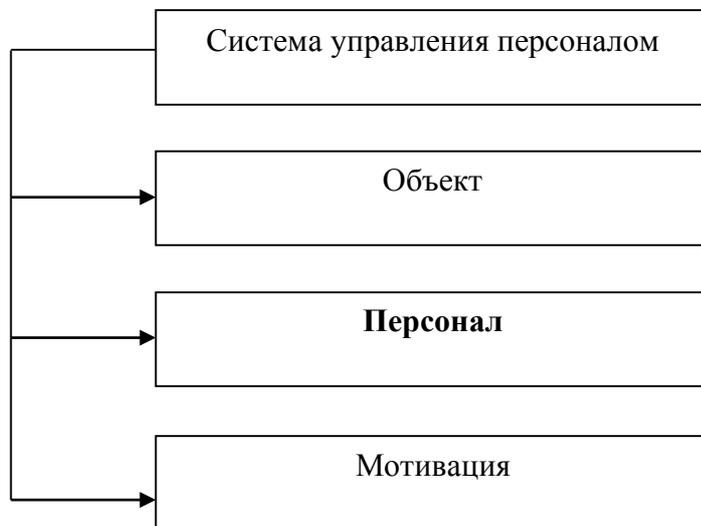


Рисунок 1.2 – Персонал как объект управления [31]



Рисунок 1.3- Система управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей

руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Управление персоналом подразумевает целенаправленную деятельность руководящего звена, руководителей и специалистов подразделений, в том числе разработку принципов и методов управления персоналом.

Основные элементы системы управления персоналом предприятия представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Основные элементы системы управления персоналом предприятия [7]

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1. Кадровая политика предприятия	Под кадровой политикой предприятия понимают систему теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование работников	В рамках кадрового планирования решаются задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества
3. Подбор и отбор персонала	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии; проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых работников	В процессе общей ориентации, осуществляемой службой управления персоналом, происходит ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии: без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. Оценка работников	Оценка деятельности работников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время предприятия применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управление результативностью; пр.

Элемент системы управления персоналом	Содержание
7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. Кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием «делопроизводство»

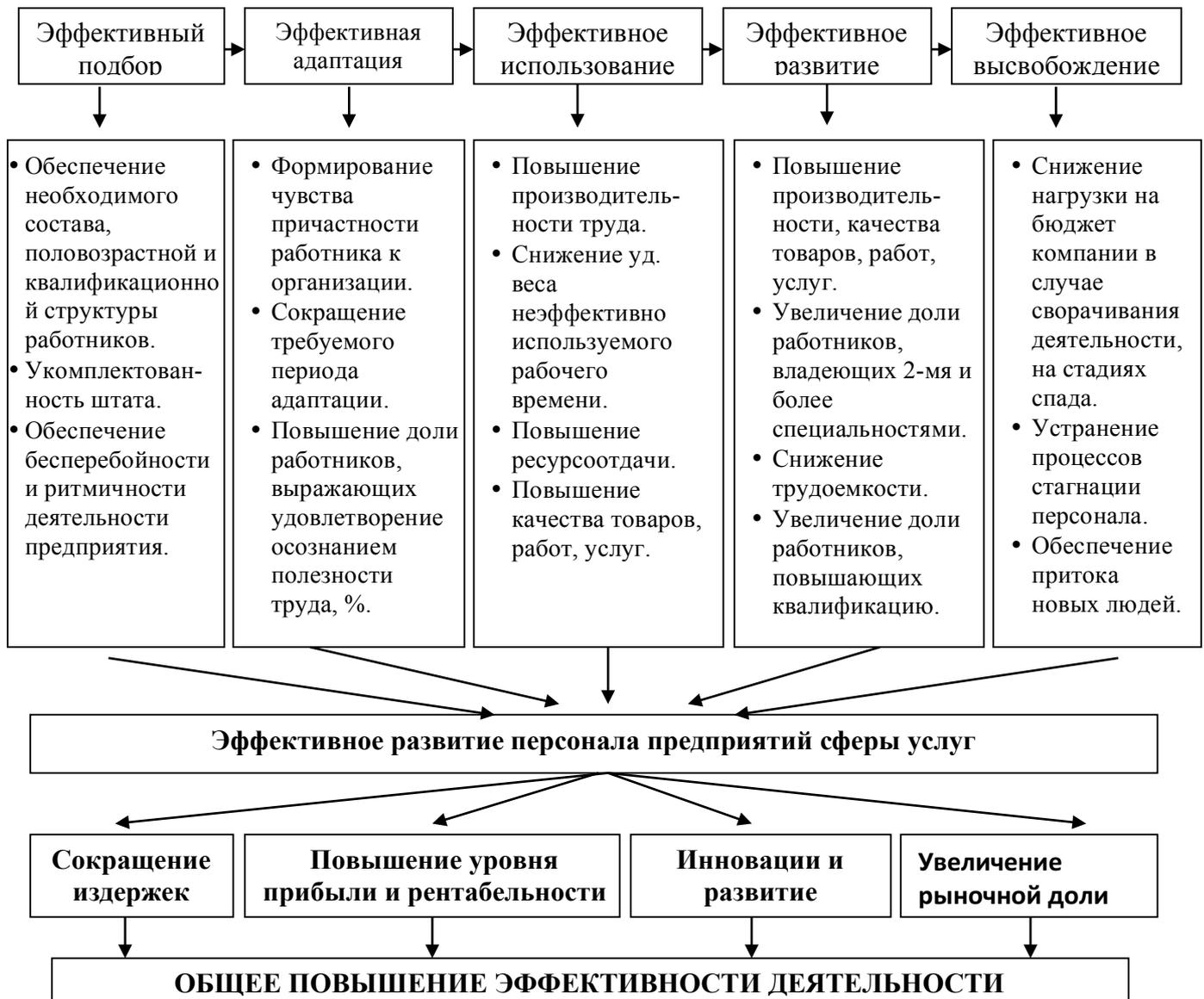


Рисунок 1.4 - Взаимосвязь управления и развития персонала с эффективностью деятельности предприятий [27]

Концепция оценки роли развития персонала в повышении эффективности деятельности состоит в следующем: эффективность развития

персонала – одна из базовых характеристик интегрированного комплекса взаимосвязанных показателей управления персоналом, вносящая существенный вклад в повышение общей эффективности деятельности (рис. 1.4).

Руководствуясь данным утверждением, было отмечено, что эффективность каждого этапа управления персоналом вносит свой вклад в повышение результативности деятельности в условиях информатизации, которые можно описать определенными социально – экономическими показателями.

К основным методам исследования системы управления персоналом следует отнести (рис. 1.5):

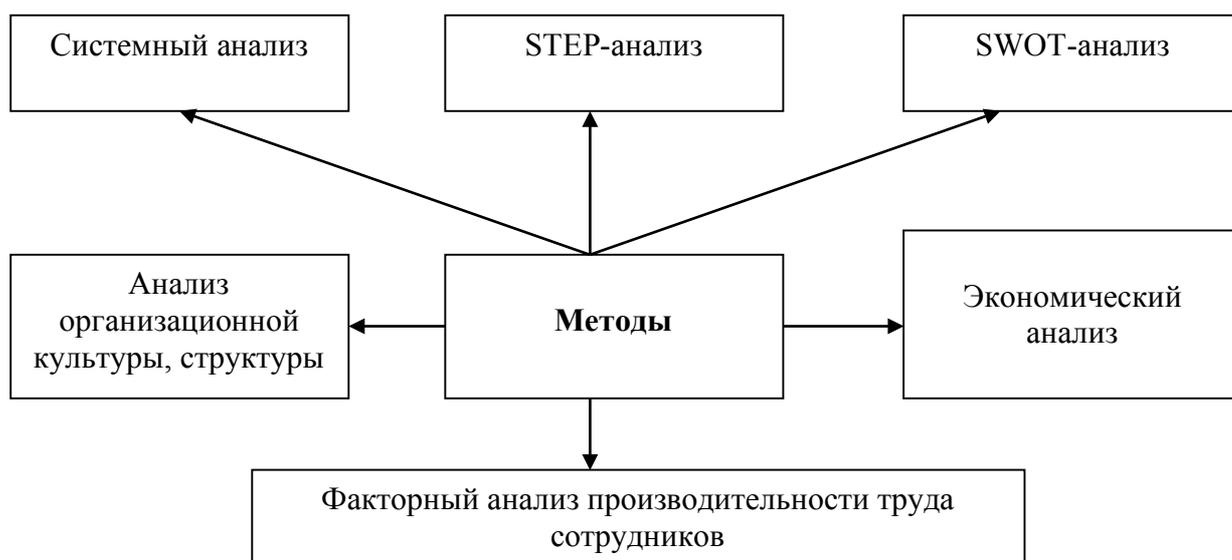


Рисунок 1.5 - Основные методы исследования системы управления персоналом

Оценку эффективности механизма развития персонала предприятия предлагается проводить по следующим этапам:

1. Определение основных компонентов развития персонала.
2. Формулирование единичных показателей развития персонала.
3. Расчет единичных показателей развития персонала предприятия.
4. Определение эталонных значений единичных показателей.

5. Соотнесение фактических результатов с эталонными.
6. Определение коэффициентов весомости единичных показателей развития персонала.
7. Расчет общего индекса развития персонала предприятия.
8. Анализ полученных результатов.

Таблица 1.4- Компоненты и единичные показатели оценки развития персонала

Компоненты развития персонала	Единичные показатели оценки развития персонала
Личностный потенциал	Коэффициент потерь рабочего времени вследствие временной нетрудоспособности
	Коэффициент творческой активности
Ресурсный потенциал	Коэффициент количественной укомплектованности кадров
	Коэффициент квалификации
	Коэффициент качества продукции
Организационный потенциал	Коэффициент организованности
	Коэффициент текучести кадров
	Коэффициент закрепляемости кадров
	Производительность труда
	Коэффициент материальной привлекательности предприятия
	Показатель производства продукции на рубль заработной платы

Конечную цель управления персоналом невозможно выразить одним показателем, поэтому на основании предложенных в работе компонентов развития персонала, предлагается система показателей оценки трудового развития персонала предприятия, отражающая различные стороны развития персонала.

## **1.2 Роль компетентного подхода в совершенствовании системы управления организацией**

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.

Компетенция работника проявляется в степени интегрированности в корпоративную культуру организации, объединяет в себе любые характеристики работника, значимые для производственного процесса.

Компетенции могут иметь различные степени реализации (от базового уровня до уровня эксперта). Можно выделить наиболее значимые характеристики, присущие компетенции:

- Компетенция тесно взаимосвязана с профессиональной деятельностью;
- Компетенция имеет структурную форму, состоящую из взаимосвязанных и постоянно трансформирующихся элементов: навыков, знаний, умений и т.д.;
- Компетенция не является врожденной и приобретается и накапливается с опытом;
- Компетенция – это понятие, связанное с профессиональной деятельностью человека.

Компетенция является комплексной категорией, базирующейся на навыках, опыте и квалификации носителя и имеющей различные уровни и степени реализации в процессе деятельности [14].

Компетенция работника оказывает влияние на формирование организационной компетенции и становится в организации ключевой, если она имеет ряд признаков:

- представляет ценность, то есть имеет положительную оценку в глазах заказчиков;
- возможность управления ею не вызывает сомнения и носит долгосрочный характер;
- характеризуется некоторой эластичностью, так как может быть применена не только в производстве существующих продуктов и услуг, но и в разработке инноваций.

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. 1.6) [9]:



Рисунок 1.6 - Система развития компетенций персонала организации

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

Рассмотрим систему 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 [32].

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" [48].

Функциональные факторы ранжируются по значимости по видам (рис. 1.7):

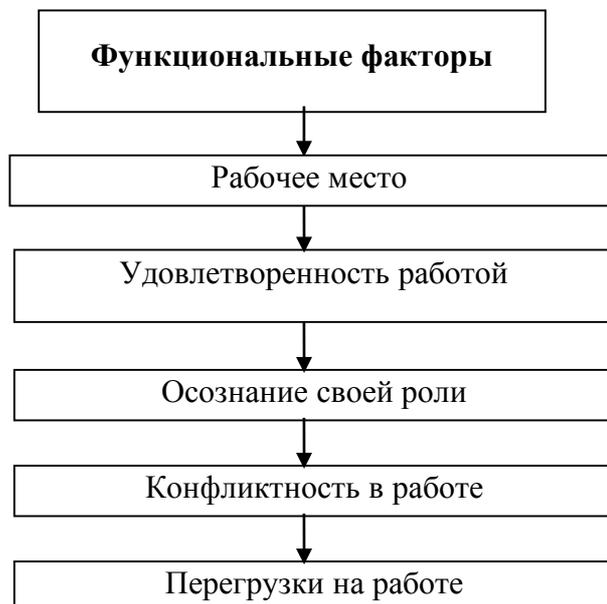


Рисунок 1.7 - Функциональные факторы, влияющие на развитие компетенций

Организационные факторы характеризуют качество организации работы и влияют на мотивацию труда всей организации. К организационным факторам, влияющим на развитие компетенций, относятся: 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 [16].

Организационные факторы также ранжируются по значимости (рис. 1.8):



Рисунок 1.8 - Организационные факторы, влияющие на развитие компетенций

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 [22].

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. 1.9).

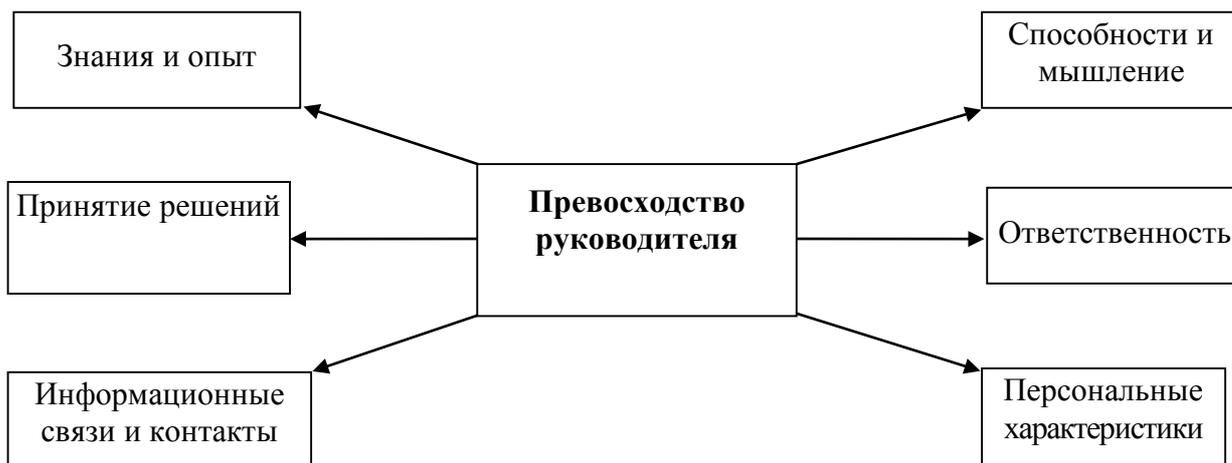


Рисунок 1.9 - Модель превосходства руководителя

В России о проблемах в сфере развития компетенций говорит тот факт, что знаниеемкие виды экономической деятельности (например, производство машин и оборудования), в России имеют значительно меньший удельный вес, чем в других развитых странах. Обращает на себя также внимание сравнительно низкая рентабельность производств, для которых необходим высокий уровень развития технологических и рыночных компетенций (машиностроение, производство электрооборудования, транспортных средств) [23].

Во-вторых, подавляющее большинство создаваемых в РФ новых технологий являются новыми лишь для РФ; в условиях глобализации и активизации иностранных конкурентов на территории России такие технологии вряд ли способны стать основой надежного конкурентного преимущества. Неудивительно, что доля новой продукции в целом по

промышленности РФ находится в пределах 5-5,5% от общего объема отгрузки; в обрабатывающих производствах она несколько выше - около 7%. Это в 3-4 раза ниже, чем в промышленности развитых стран, и можно утверждать, что данный факт является одним из главных препятствий на пути развития рыночных компетенций предприятий промышленности России. Статистика свидетельствует, что новые технологии в последние годы практически не создаются совсем; доля инновационных товаров в отгрузке составляет 3,6% в 2016 году по сравнению с 5,5% по России в целом. Это свидетельствует о сравнительно низком уровне развития инновационных компетенций на предприятиях промышленности [38].

В-третьих, развитие производственных компетенций предприятий промышленности РФ сдерживается высоким уровнем износа основных фондов (почти 50%), и низким коэффициентом обновления (около 7% в год). Недостаток финансовых средств как фактор, сдерживающий инвестиционную деятельность, характерен для большинства предприятий.

В-четвертых, наблюдается также дисбаланс в структуре подготовки кадров. В 2016 году выпускников вузов стало больше, чем выпускников школ на 24,8%. Это позволяет предположить, что в будущем предприятия в ещё большей степени столкнутся с нехваткой квалифицированных компетентных специалистов со средним специальным образованием. В России за период 1995-2016 гг. в полтора раза снизился выпуск квалифицированных рабочих, зато вдвое увеличился выпуск специалистов со средним профессиональным образованием и втрое - с высшим. Промышленности не хватает квалифицированных рабочих, в то же время ощущается избыток ряда специалистов гуманитарного профиля.

На основе приведенной модели развития компетенций был разработан метод исследования компетенций предприятия путем экспертного опроса и проведено исследование на предприятиях промышленности и. В опросе приняли участие 32 руководителя различных уровней, работающих на 27 предприятиях [33].

Исследование показало, что руководители промышленных предприятий в целом неплохо оценивают ситуацию в сфере развития компетенций: компетентность персонала, компетенции и рыночные компетенции в среднем были оценены респондентами на 7-8 баллов (табл. 1.4). Однако следует учесть два обстоятельства. Во-первых, для рассматриваемой шкалы действительно хорошее положение дел означают только высшие баллы – 9 и 10. Такие оценки поставили менее трети экспертов. Во-вторых, развитию компетенций, их защите от конкурентов, в любом случае следует уделять постоянное внимание, так как без этого они могут быстро потерять свою ценность.

Таблица 1.4 - Уровень развития компетенций на предприятиях

Оцениваемые факторы	Удельный вес оценок экспертов, %										Ср. балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Уровень развития компетентности персонала (владение умениями и технологиями решения профессиональных задач)	-	-	-	-	3,1	9,4	28,1	31,3	21,9	6,3	7,78
Уровень развития производственных компетенций предприятия (умения и технологии подразделений организации, связанные с обеспечением качества продукта, его новизны, низких затрат, сокращения сроков изготовления и т.д.)	-	-	-	3,1	6,3	15,6	25,0	25,0	18,8	6,3	7,44
Уровень развития рыночных компетенций предприятия (умения и технологии для работы на рынке, продвижения товара, выстраивания отношений с клиентами и т.д.)	-	-	6,3	-	6,3	18,8	28,1	28,1	6,3	6,3	7,03

Совокупность процедур, связанных с планированием, формированием, развитием компетенций и контролем результатов образует процесс управления компетенциями [16].

Анализ имеющихся моделей управления развитием компетенций позволяет нам утверждать, что в них не учитывается обстоятельство, имеющее

важнейшее значение для обеспечения эффективности управления. Дело в том, что компетенции, в отличие от товаров, являются более стабильной основой деятельности организации, процесс их формирования и использования может занимать десятилетия. Но рано или поздно наступает момент, когда предприятие должно будет перейти от старых, отработавших свое компетенций к новым. Необходимость этого связана обычно с существенными, принципиальными изменениями в технологиях, структуре бизнес-среды, структуре предприятия.

Американский подход к исследованию компетенций одновременно развивается в двух направлениях.

Первое направление американского подхода к исследованию компетенций ориентировано на исследование индивидуально представленных компетенций. В настоящее время они в большей степени оцениваются как функциональные, а не как поведенческие, так как направлены на конкретный класс рабочих задач. Это направление можно назвать психологическим, так как в его основе лежат работы психологов (Д. МакКлелланда и др.).

Второе направление американского подхода к исследованию компетенций связано с развитием стратегического менеджмента. Концепция стратегического менеджмента предполагает взгляд на организацию как на особый субъект, одновременно носящий характеристики целостности (организация воспринимается как особый, самостоятельный субъект) и структурности (организация как система деятельности субъектов или как особый групповой субъект).

С этой точки зрения принято говорить об особых организационных компетенциях, которые в американском контексте называются ядерными (центровыми), а в русскоязычной литературе называются ключевыми или конкурентными.

Организационная (ядерная) компетенция - однозначная способность компании производить конкретный продукт или услугу.

Идея организационных компетенций во многом связана с концепцией

всеобщего качества (TQM). Стандарты качества как раз и призваны гарантировать тиражирование качественного продукта, определяющего организационную компетенцию.

Организационные компетенции с большим трудом переносятся с одной организации на другую, так как в их основе лежат структурные организационные характеристики, традиции, ценности, технологические особенности и другие элементы культуры организации.

Еще одной особенностью американского подхода является применение концепции лидерства для разработки идей компетенций, особенно - в целях объединения вопросов индивидуальных и организационных компетенций.

Таким образом, американская модель исследования компетенций, рассматривает компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция - это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Термин «персонал» по мнению автора Егоршина А.П. объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники (трудовой коллектив), выполняющие производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления.

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.

Согласно паспорту предприятия, вид деятельности ООО «Смарт» гастроним «Красный Яр» - круглосуточная розничная торговля. Товарная специализация - продукты питания, хозяйственные и промышленные товары.

Наиболее подходящей, то есть оптимальной стратегией в соответствии с целями для предприятия ООО «Смарт», является стратегия усиления позиций на рынке.

Для исследуемого супермаркета ООО «Смарт» были выявлены достаточно высокие значения коэффициентов оборота по приему и текучести, что свидетельствует о больших значениях текучести кадров на предприятии. Это является негативным моментом проводимого анализа, поскольку именно от стабильного персонала зависит качество работы торгового предприятия.

Качеством работы удовлетворены около 84% работников ООО «Смарт». 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%).

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

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.

Внедрение предложенного проекта совершенствования системы управления персоналом ООО «Смарт» дает возможность не только анализировать и контролировать процесс управления, но и своевременно определять «узкие места» и разрабатывать мероприятия по их устранению, позволяет прогнозировать изменение показателей человеческого потенциала персонала предприятия и проводить оценку влияния. В условиях того, что предприятие ООО «Смарт» планирует расширение сферы деятельности, разработаем программу мероприятий совершенствования системы управления персоналом на основе современных компетенций.

Таким образом, в результате введения проекта по совершенствованию существующей системы управления персоналом ООО «Смарт» мы наблюдаем рост итогового показателя эффективности на 2,9 балла, что является существенным улучшением в работе организации.

Благодаря проводимым проектам мы надеемся получить персонал, более заинтересованный в своей работе и в улучшении качества работы с покупателями, более лояльный к своей организации, с интересом работающий и смотрящий в будущее.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Акимов, Т. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва : ЮНИТИ, 2011. – 367 с.
4. Банников, С. А. Принципы и методы организации рационального управления коллективом на основе использования потенциала персонала / С. А. Банников // Консультант директора. - 2015. - № 9. - С. 33-36.
5. Бейлстрекси, Д. Управление переменами. Человеческий фактор / Д. Бейлстрекси // Европейское качество. - 2014. - № 3. - С. 36-47.
6. Безручко, П. Как повысить результативность команды? / П. Безручко // Менеджмент сегодня. – 2015. - № 2. - С. 7 - 10.
7. Богатов, Д. Увольнять или обучать? / Д. Богатов, Е. Кириллова // Современная торговля. - 2015. - № 3. - С. 85 - 89.
8. Борисова, Я. В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании / Я. В. Борисова // Справочник кадровика. - 2014. - № 7. - С. 112 - 115.
9. Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М. И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, О. А. Бабордина. – Москва : Экзамен, 2014. – 320с.
10. Бычин, В. Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, В. В. Малинин // Управление персоналом. - 2014. - № 6. - С. 63 - 66.
11. Вачугова, Д. Д. Основы менеджмента: / Д. Д. Вачугова. – Москва : Высшая Школа, 2013. – 570 с.
12. Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2015. -

№ 15. - С. 48 - 53.

13. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 720с.

14. Ермаков, В. В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В. В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2013. – 208 с.

15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А. Я. Кибанов, Н. В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2013.- 430 с.

16. Кибанов, А. Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 370 с.

17. Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2015. – 842 с.

18. Кириллова, О. Г. Компетенция как экономическая категория / О. Г. Кириллова // Вопросы социально-гуманитарного знания. – 2016. - № 3. – С. 11 – 19.

19. Кожина, Е. В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. В. Кожина // Экономика и управление. – 2015. - № 4. - С. 44 – 49.

20. Кожина, Е. В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности / Е. В. Кожина // Российское предпринимательство.- 2015. - №11 (1) – С. 16 - 19.

21. Красноярский край в цифрах в 2016 году : крат. стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 143 с.

22. Красноярский край в цифрах : стат. справочник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 39 с.

23. Макаров, А. М. Классификация ключевых компетенций предприятия на основе теории фракталов / А. М. Макаров, Е.Ю. Соснина // Менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 1 - 2. – С. 29 – 33.
24. Макаров, А. М. Управление развитием компетенций промышленного предприятия / А. М. Макаров, Е. Ю. Соснина // Вестник Университета. - 2015. - № 20. – С. 23 – 26.
25. Макаров, А. М. Стратегическое управление предприятием на основе концепции ключевых компетенций / А.М. Макаров, Е.Ю. Соснина // Вестник Ижевского филиала Российского университета кооперации. - 2016. - № 8. – С. 22 – 28.
26. Миляева, Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. - 2014. - № 8. - С. 60 - 64.
27. Миляева, Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде / Л. Миляева // Человек и труд. - 2014. – № 7. - С. 78 - 81.
28. Насибян, С. С. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентного преимущества банковской системы / С. С. Насибян // Предпринимательство. - 2016. - № 2. - С. 142 - 149.
29. Приголовко, В. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / В. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 1. - С. 108 - 112.
30. Проект «Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2010 – 2015 годы и период до 2020 года». – Москва: Март, 2010. – 411 с.
31. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник для вузов / В. П. Пугачев. - Москва : Аспект Пресс, 2014. - 279 с.
32. Рихтер, К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2015. - № 10. - С. 14 - 17.
33. Самоукина, Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - № 7. - С. 62 - 66.

34. Сборник Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

35. Сивальнева, Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2014. - № 62. - С. 51 - 53.

36. Соснина, Е. Ю. Ключевые компетенции промышленного предприятия и подготовка специалистов высокой квалификации / Е.Ю. Соснина // Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции «Качество образования и компетенции менеджера». - Ижевск: ИЭиУ ГОУ ВПО «УдГУ», 2015. – 133 с.

37. Соснина, Е. Ю. Концепция ключевых компетенций предприятия и проблема эксплуатации / Е. Ю. Соснина // Материалы международной конференции «Формы, методы измерения и минимизация эксплуатации в современной экономике». - Орел: ОГТУ, 2014. – 169 с.

38. Соснина, Е. Ю. Формирование ключевых компетенций предприятия / Е. Ю. Соснина // Менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 3 - 4. – С. 33 – 35.

39. Социально-экономический мониторинг положения Красноярского края среди субъектов РФ Сибирского федерального округа : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2016. - 99 с.

40. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015 - 2020 годы и период до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

41. Сумина, Е. В. Ключевые компетенции предприятия как фактор инновационного развития региона / Сумина Е. В. // Современный российский менеджмент: Состояние, проблемы, развитие: Сборник статей II Всероссийской научно-методической конференции. - Пенза, 2014. - С. 208-211.

42. Сурков, С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2015. - № 8. - С. 90 - 101.

43. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и Плановый период 2016 и 2017 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>

44. Торговля Красноярского края в 2016 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 95 с.

45. Участие организаций Красноярского края в межрегиональном товарообмене в 2008-2016 годах : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2016. - 88 с.

46. Чижов, Н. А. Кадровый аудит: четыре шага к эффективному управлению компанией / Н. А. Чижов // Человек и труд. - 2014. - № 12. - С. 77 - 78.

47. Чурюмов, Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 6. - С. 29 - 34.

48. Экономика Красноярского края в 2016 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2017. - 465 с.

