

Чуланова О.Л.¹, Юсупова А.И.²©

¹Доктор экономических наук, доцент кафедры управления персоналом; ²магистрант, БУ ВО «СурГУ ХМАО – Югры»

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ (на примере ООО «СветоДизайн-Югра»)

Аннотация

В статье обосновано применение компетентностного подхода в работе с персоналом малого и среднего бизнеса, что позволит развивать новые методы работы с персоналом; оптимизировать найм и подбор персонала; сократить текучесть кадров на предприятии; эффективно использовать и развивать кадровый потенциал организации для достижения целей. Предпринята попытка разработать модель компетенций для графического дизайнера в ООО «СветоДизайн-Югра».

Ключевые слова: компетентностный подход, персонал, малый и средний бизнес, модель компетенций.

Keywords: competence approach, personnel, small and medium businesses, competency model.

Малые и средние предприятия становятся важным звеном формирующейся экономики нового типа (информационной или «третичной»), и основным местом занятости для большинства экономически активного населения. Уже в 1995 году доля услуг в экономике России составила 55% [1], а в начале 2010-х она оценивалась уже на уровне 60% [2].

На данный момент, развитие малого и среднего бизнеса признается одним из приоритетных направлений экономической политики государства, ввиду его существенных преимуществ для построения конкурентоспособной экономики.

Малые и средние предприятия имеют ряд свойств, определяющих особенности управления. Среди них: ориентация на региональный рынок, гибкость, незамедлительная реакция на изменения, простота структуры, предпринимательский дух, постоянный поиск собственной ниши на рынке.

По данным Росстата ФНС России: « по состоянию на 1 января 2014 года, и, в Российской Федерации зарегистрировано 4,6 млн. субъектов малого и среднего предпринимательства, на которых занято более 18 млн. человек.

В Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства» [3] лимитируется доля участия других лиц, численность работников и прибыль организации.

Правительство РФ заинтересованно в развитии малого и среднего бизнеса, поэтому старается максимально помочь и упростить существование таких сфер деятельности. В своем Послании Федеральному Собранию [4] Президент РФ В.В. Путин отметил: «Что касается малого бизнеса, предлагаю предусмотреть для него "надзорные каникулы". Если предприятие приобрело надежную репутацию, в течение трех лет не имело существенных нареканий, то следующие три года плановых проверок в рамках государственного и муниципального контроля вообще не проводить. Конечно, речь не идет об экстренных случаях, когда возникает угроза здоровью и жизни людей.

Предприниматели справедливо говорят о необходимости стабильного законодательства и предсказуемых правил, включая налоги. Полностью с этим согласен. Предлагаю на ближайшие четыре года "зафиксировать" действующие налоговые условия. И к этому вопросу больше не возвращаться. Не менять их. При этом необходимо реализовать

уже принятые решения по облегчению налогового бремени. Прежде всего, для тех, кто только начинает свою работу. Как и договаривались, для малых предприятий, которые регистрируются впервые, будут предоставлены двухлетние "налоговые каникулы". Также льготы получают производства, начинающиеся с нуля».

Как известно, наиболее ценным и актуальным активом для любого бизнеса считается - опытный, грамотный, высококвалифицированный, владеющий профессионально важными качествами персонал.

Эффективность работы и общая прибыльность компании первоочередно зависит именно от специалистов, работающих в компании. Характерно, что подбирая персонал, нужна предельная концентрация и осторожность. Данное утверждение справедливо как для малого, так и для среднего бизнеса. Так, даже один не подходящий сотрудник способен отрицательно повлиять на восприятие общественностью имиджа крупной корпорации. А степень причиняемого им урона на небольшое предприятие окажется еще более губительным (вплоть до активации процедуры банкротства и ухода с рынка).

В исследованиях справедливо отмечается, что в целях обеспечения конкурентоспособности компании в условиях динамично изменяющейся рыночной среды необходимы стратегические изменения подходов к управлению – от управления функциональными подсистемами и отдельными бизнес-процессами к управлению на основе компетентностного подхода.[5, 7,8, 11-21]

В настоящее время заинтересованность предприятий малого и среднего бизнеса в высококвалифицированном персонале довольно высока, т.к. переход общества от индустриального к постиндустриальному глобально меняет структуру занятости [6]. Потребность в сотрудниках с отсутствием подготовки или низкой квалификацией, широко востребованных на производствах индустриального типа, становится всё ниже, и, следовательно, приоритет в структуре занятости переходит к высококвалифицированным специалистам. В постиндустриальном обществе возрастает потребность в высококвалифицированном персонале, а требования к современным работникам значительно повышаются. Высококвалифицированным сотрудникам важно ощущать вызов своему профессионализму, постоянно проверять свои силы в процессе работы. Решать слишком простые задачи им не интересно. Работник, обладающий высокой квалификацией в какой-либо области, испытывает большой интерес, он уделяет много времени обучению, и намерен стремиться к совершенству, работая в компании (по факту реализуя модель мотивации типа Y по Мак-Грегору).

Из всего вышесказанного мы можем сделать выводы о том, что главным ресурсом роста экономики является высококвалифицированный персонал. Для успешного развития компании в современных условиях, необходимо искать инструменты, способные помочь в конкурентной борьбе с другими компаниями. В современном обществе компания больше зависит от высококвалифицированного сотрудника, чем сотрудник зависит от компании. Вследствие этого резко обостряется конкуренция работодателей за высококвалифицированных работников.

В исследованиях последних лет отмечалась роль применения компетентностного подхода в управлении персоналом на предприятиях среднего бизнеса[7,16,18]. Так, некоторые исследователи обращают внимание на то что: «компетентностный подход в работе с персоналом для отечественной практики является достаточно новым, так же как и понятия «компетенции», «компетентность». Традиционно использовалась категория «профессионально важные качества», как характеристика особенностей работника, прежде всего психофизиологических, способствующих его профессиональной успешности».[7]

В современных условиях развития предприятий основной акцент делается на специалисте, который свободно владеет не только своей профессией, но и может ориентироваться в смежных областях деятельности, обладает рядом личностных качеств, позволяющих ему быстро добиваться поставленных целей, а так же готов к профессиональному росту и профессиональной мобильности. В связи с этим в последнее

время в управлении персоналом большую актуальность приобретает компетентностный подход [8].

В новой для нас науке бизнес-психологии, появилось особое направление, исследующее компетенции и их применение на практике, это мы можем увидеть по тематике статей, заметок, журналов, конференций, посвященных использованию компетенций. В наши дни, большое количество организаций, в том числе организации малого, и среднего бизнеса, занимаются разработкой и внедрением компетентностного подхода[5,8,13,21]. Актуально развивать этот подход, и наделять его применение новыми перспективными технологиями. Эти технологии позволяют получить массу преимуществ в нынешних экономических условиях, в том числе и на предприятиях среднего бизнеса. Формирование стратегии развития фирмы, наличие компетентного коллектива высококвалифицированных руководителей и профессионалов в своем деле, является одним из главнейших критериев эффективного управления предпринимательской структурой, деятельность которой характеризуется высокой степенью риска и возможностью быстро приспосабливаться к переменам внешней среды. Как нам стало известно, разработка эффективной стратегии развития компании и ее успешное осуществление, в первую очередь зависят от наличия высококвалифицированных кадров, способных за счет более высоких компетенций предвидеть успех предпринимательской структуры. Компетентностный подход создает условия для наилучшего проявления способностей персонала предприятия и формированию у них надлежащих компетенций. Компетенция характеризуется совокупностью знаний, умений, и навыков, а так же способностью к самоорганизации[16,17,19].

Впрочем, существующая на ряде российских предприятий среднего бизнеса, система организации взаимодействия в рамках действующих систем управления обеспечивает необходимый, но недостаточный, уровень эффективности данных систем, и, как следствие, не имеет возможности считаться надежной базой для обеспечения реализации конкурентных преимуществ самой предпринимательской структуры. В связи с этим, одним из многообещающих направлений обеспечения конкурентоспособности предприятий малого среднего бизнеса считается ориентация на нематериальные активы, которые можно представить в форме этических принципов, традиций, культуры, взаимодействия с клиентами, конкурентами и сотрудниками. Внедрение данных активов в качестве составляющих построение системы управления формирует содержание компетентностного подхода на предприятии среднего бизнеса. Все это, с одной стороны, является наиболее перспективным и действенным технологическим решением проблемы - повышения эффективности среднего бизнеса в РФ, а с другой, не возымело еще должного распространения в теории и практике менеджмента средних предприятий, что и послужило базой для выбора темы исследования.

«ООО «СветоДизайн-Югра» - современная интеллектуальная компания, занимающая на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры лидирующие позиции в сфере разработки и реализации всех видов освещения: внутреннего, архитектурно - художественного, праздничного, ландшафтного и функционального. Входит в состав Югорской Промышленной Корпорации. Специалисты компании реализуют весь комплекс работ «под ключ»: от аудита до ввода объекта в эксплуатацию. «СветоДизайн-Югра» следует требованиям № 261-ФЗ* «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также придерживается Строительных Норм и Правил Российской Федерации (СНиП 23-05-95)* и внесенных изменений, утвержденных постановлением Госстроя России от 29 мая 2003 г.»[9] Компания «СветоДизайн-Югра» существует на рынке с 2008 года, и положительно зарекомендовала себя на рынке. Перед тем как начать разработку модели компетенций для данной организации, был проведено интервью с менеджером по персоналу, и на основании этого разговора, была выявлена главная проблема в управлении персоналом – текучесть на должности графических дизайнеров. Первопричина увольнения может сформироваться уже на первом этапе, во время некачественного подбора кандидатов. У

такого дилетантского подбора множество причин: банальная спешка закрыть вакантное место со стороны работодателя, найти, хоть какую-то работу претендентом или же недостаточное информирование сторон. В большинстве случаев такой формальный подход рано или поздно приведет к увольнению. Неспособность работать в коллективе, некомпетентность работника, является еще одной причиной недовольства руководителя и, соответственно, предпосылкой к увольнению.

В статье мы представляем разработанную модель компетенций для более правильного подбора персонала, что приведет к сокращению текучести кадров в данной компании.

Модель компетенций - это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в организации. Модель компетенции содержит детальное описание стандартов поведения работника конкретной организации, занимающего конкретную должность, ведущих к достижению конкретных целей.[10]

Отметим существующие в должностных инструкциях графического дизайнера в компании ООО «СветоДизайн-Югра» требования к кандидату:

- разработка проектов художественного и технического дизайна, по заказу предприятия (клиента).
- выполнение художественного проектирования. Разработка эскизов, и выполняет работы по художественному оформлению.
- качественное и своевременное выполнение художественно-оформительских работ по заказам предприятия (клиентов).
- разработка стилей оформления.
- проведение консультации с клиентом.
- согласование эскизов (проектов) с непосредственным руководителем (клиентом) и подготовка окончательных макетов.
- полноценный контроль за реализацией проекта.

Для оценки претендентов при собеседовании в ООО «СветоДизайн-Югра», на должность графический дизайнер, рекомендуем использовать разработанную нами модель компетенций для кандидата на должность графический дизайнер:

Так как профессия дизайнера является творческой, и креативной, то наличие высшего специального образования в данном случае не обязательно. Гораздо важнее в данной должности *опыт*. Опыт у кандидата должен быть не менее 3-х лет данной сфере. Так как компания «молодая», весь коллектив в основном состоит из молодых и активных специалистов, и следовательно возраст кандидата на должность графического дизайнера не должен превышать 40-45 лет.

Кандидат *должен иметь представление об организации*, в которую он пришел устраиваться. Например, знать историю развития предприятия, миссию, цели, и ценности. Кандидат должен *свободно реализовывать художественно-графические образы* с помощью различных средств программного обеспечения (Adobe PhotoShop, Adobe Illustrator, QuarkXPress, PageMaker, CorelDraw, др). Кандидат может *работать в команде*, следовательно у него получается работать на общий результат. *Креативность* кандидата, одно из важнейших качеств для графического дизайнера. *Способность оригинально мыслить*, и применять творческий подход в решении задач и проблем. *Стрессоустойчивость* кандидата, тоже значимый фактор для коллективной работы. *Способность контролировать свое эмоциональное состояние*, умение не терять активность и работоспособность при нахождении в стрессовой ситуации. *Ориентация кандидата на результат*, и способность прилагать усилия, сохраняя активность для достижения поставленных целей и задач.

На опыте компаний использующих компетентностный подход[16], доказано, что если использовать модель компетенции при отборе кандидатов на определенную должность, то в результате можно значительно сократить текучесть персонала.

Литература

1. По данным Всемирного банка: http://www.worldbank.org/depweb/beyond/wrru/wnr_09.pdf
2. Дудакова И.А., Гладкова Ю.В. Инновационное развитие сферы услуг России как основа построения сервисной экономики // Вестник ДГТУ, 2010. Т.10. №6(49)
3. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ»
4. Послание Президента Федеральному Собранию, 04.12.2014: <http://kremlin.ru/events/president/news/47173>
5. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // Наукovedение (электронный журнал). – 2014. – №5(24). – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>.
6. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций. <http://uchebnik-online.com/122/1.html>
7. Чуланова, О. Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций малого и среднего бизнеса региона/ О. Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – №2 (192). – С. 55-61.
8. Чуланова, О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // Наукovedение (электронный журнал). – 2013. – №5. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>.
9. URL <http://www.sd-ugra.com/Other/Service> 29/04/2015
10. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 122 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).
11. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Чуланова О.Л., Коновалова В.Г., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / О. Л. Чуланова, А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).
12. Чуланова О.Л. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: из опыта электроэнергетических компаний // Кадровик. -2011. — №12 .
13. Чуланова, О. Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации / О. Л. Чуланова // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления : сборник научных трудов. – Сургут : ИЦ СурГУ, 2014. – С. 174-181.
14. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О. Л. Чуланова ; Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. – Сургут : Дефис, 2010. – 218 с.
15. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании / О. Л. Чуланова // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы : сборник материалов Международной научно-практической конференции. – М. : ООО «М-Студио», 2012. – С. 559-568.
16. Чуланова, О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова.– М. : ИНФРА-М, 2015. – 217 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).
17. Чуланова, О. Л. Классификация компетенций как социально-экономического явления / О. Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. – №6. – С. 119-128
18. Чуланова, О. Л. Сущность и содержание модели компетенций персонала организации / О. Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. – №5. – С. 100-106.
19. Чуланова, О. Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» / О. Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 18. – С. 174-179
20. Чуланова, О. Л. Формирование модели компетенций в системе управления персоналом / О. Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – №15. – С. 158-163.
21. Chulanova, O. L. Key (nuclear) competence management personnel to the strategic management of corporations / O. L. Chulanova, O. V. Kvindt, D. V. Chulanov // European International Conference on European Science and Technology : materials of the III international research and practice conference, Munich, Oktober 30-31, 2012. – Vol. 1. – Munich, Germany : Vela Verlad Waldkraiburg, 2012. – С. 383-388.