

УДК: 331.1

## **Использование оценки моделей компетенции в системе подготовки персонала в аэрокосмической области**

А.Г. Шумилина

### **Аннотация**

В статье уделяется внимание необходимости оценки персонала предприятий аэрокосмической области, рассматриваются проблемы и необходимость постоянного обучения специалистов, приводятся примеры моделей компетенций, также показывается необходимость их использования для обеспечения развития предприятий.

### **Ключевые слова**

Компетенции; модели компетенции; персонал; аэрокосмическая область.

На современном этапе развития мирового хозяйства, ведущие фирмы мира выбрали принципиально новый, инновационный путь развития. Среди основных причин медленного развития аэрокосмической области следует указать недостаточное кадровое обеспечение. Проблема нехватки высококвалифицированных кадров остро стоит практически на всех промышленных предприятиях страны. Процесс глобализации, ускоряющий внедрение и необходимость использования новых технологий, быстро сменяющих друг друга, требует от специалистов постоянного непрерывного образования и повышения своей квалификации. Например, западные специалисты считают, что большинству работающим, необходимо сменить специальность и квалификацию в течение трудовой жизни не менее 4-5 раз, для того чтобы идти в ногу с изменениями в производстве, а это требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной подготовки персонала. [6] Предприятия аэрокосмической промышленности характеризуются тем, что решающим фактором производства и тем самым важнейшим конкурентным ресурсом для предприятий являются знания их сотрудников. Значимым ресурсом для предприятий аэрокосмического,

автомобилестроительного комплекса, а также других компаний наукоемких отраслей является развитие управленческих и методологических компетенций. Вообще, проблемы большинства аэрокосмических и оборонных предприятий, одинаковы – где найти заказы, квалифицированных работников. Катастрофически не хватает технологов, конструкторов, тяжелая ситуация с основными рабочими специальностями – буквально по каждой специализации. Потому что по уровням зарплаты предприятия аэрокосмического и оборонного комплекса не могут конкурировать с добывающими отраслями или например, с банковской сферой, где зарплата для специалистов в 2-3 раза выше, чем в этой отрасли.

Основные проблемы, возникающие в сфере управления персоналом аэрокосмического производства:

1. Смена роли работника в производственном процессе под влиянием нового технологического уклада. Использование новых технологий способствует изменению содержания и функции труда, возникновению новых профессий и специализаций, что требует от работника большей умственной мобильности;

2. Усложнение профессиональной деятельности. Аэрокосмическое производство неразрывно связано с исследовательской инновационной деятельностью – возникновение и развитие новых производств приводит к изменению содержания труда.

3. Старение кадров, опасность утраты преемственности рабочих поколений. Сложность подбора специалистов, связанная с процессами, происходящими на рынке труда, в части уменьшения количества высококвалифицированных кадров, обусловлено процессами их перехода в непрофильные производства и общего старения трудоспособного населения.

4. Несоответствие уровня подготовки выпускников профессиональных образовательных учреждений требованиям современного производства. Создаваемые рабочие места имеют ряд квалификационных характеристик и, зачастую, не соответствуют профилю профессиональной подготовки выпускников. [2]

5. Отсутствие внутрипроизводственного стратегического кадрового планирования. [4]

6. Отсутствие инструментов эффективного распределения сотрудников по творческим работам. [6]

7. Отсутствие методик оценки экономической эффективности обучения персонала. Многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности предприятия. [4]

8. Невозможность контроля невидимой умственной деятельности. [5]

9. Недостаток информации об интеллектуальном потенциале работников. [5] Необходимость создания базы данных работника, обладающего профессиональными и личными способностями, которые он может превратить, в результате своей рабочей деятельности в набор компетенций, а затем – в финансовые результаты.

Использование оценки моделей компетенции в системе подготовки персонала как одно из направлений повышения эффективности производства является актуальным по следующему ряду причин:

- Профессионально подготовленный персонал способен обеспечить более высокие и качественные результаты.

- Необходимость создания базы данных имеющегося интеллектуального потенциала и «портфеля компетенций» каждого работника.

- Сложная и неопределенная производственная обстановка, требующая от специалистов нестандартных решений.

- В современном научно-технологическом процессе происходит внедрение современных технологий, требующих от специалистов дополнительных знаний, навыков, умений.

Поэтому многие компании используют свою систему подготовки персонала, тем более, как считают многие руководители, опыт последних лет показывает, что приходящая на предприятия молодежь в целом способна принять опыт старшего поколения. Система подготовки персонала как объект управления реализует новую функцию в управлении современным предприятием – управление компетенциями и включает в себя следующие компоненты: отбор персонала, его подготовка и оценка. Отбор персонала представляет собой оценку кандидатов на вакантные должности или рабочие места. Подготовка персонала – это формирование у личности знаний, умений и навыков в определенной профессиональной области. И, наконец, оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Оценка персонала – это комплекс мероприятий, который позволяет выявить, насколько сотрудники готовы выполнять текущие и будущие производственные задачи. Оценочные мероприятия обычно включают: оценку труда, это анализ рабочих мест предприятия, основных производственных требований к ним и динамики развития, оценку персонала, выявляющую степень соответствия имеющегося кадрового состава текущим или будущим производственным задачам, выявление резервов развития. В данном случае анализируют имеющиеся ресурсы и вырабатывают

последовательность действий, которые позволят преодолеть несоответствия имеющегося кадрового состава требованиям производства.

Существуют различные методы оценки персонала: аттестация, управление по целям, метод «360 градусов». Основная цель последнего метода оценки – оценка по компетенциям. Для успешного решения задачи оценки персонала наиболее точные результаты современная практика управления отмечает у метода, который называется «Центр оценки» или «Assessment center», важнейшим инструментом которого являются модели компетенций. Ассесмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Модель компетенции, установленная для сотрудников на конкретном этапе развития жизненного цикла предприятия, определяет какими качествами, квалификацией и знаниями должен обладать сотрудник этой компании.[3]

Модели компетенций активно разрабатываются консалтинговыми компаниями уже несколько десятков лет на Западе и более пяти лет в России. Оценка компетенций важна тем, что позволяет определить будущее поведение человека на рабочем месте, например лидерство или умение решать проблемы, которые связаны со спецификой данной организации. Традиционно, большой акцент делается на структуре личности работника. Психологический ассесмент очень важен, но является лишь первым приближением к ассесменту компетенций. Ведь для работодателей важно не только, общительность сотрудника, его работа в команде или пунктуальность, но и то насколько данный работник сможет себя вести в ситуации форс-мажор. Конечно, у каждой компании свои особенности, поэтому модель для какой-то определенной компании или должности будет отличаться. Например, специалисту компании связанной с аэрокосмической отраслью, необходимы такие качества, как способность самостоятельно и ответственно принимать решения в ситуациях профессионального, личностного, социального, гражданского выбора, овладевать информационной, технико-технологической, мировоззренческой и экологической культурой, быть готовым к саморазвитию, умению действовать в нестандартных ситуациях, воздействуя на них. Оценка моделей компетенций персонала применяется для определения степени соответствия профессиональных, личностных и деловых качеств работника требованиям должности и позволяет оценить его потенциал и перспективы продвижения по карьерной лестнице, выявить потребность в обучении и развитии. Информация, полученная в результате оценки сотрудника по компетенциям, может быть использована в процессе принятия решений о найме, увольнении, понижении в должности и т.д. На рисунках 1 и 2 представлены модели компетенции, разработанные проф. Н.Г.Базадзе и апробированные при решении задач оценки персонала на ряде российских предприятий. Это модель

управленческой компетенции и модель формирования компетентности работника, которая необходима для построения программы обучения.



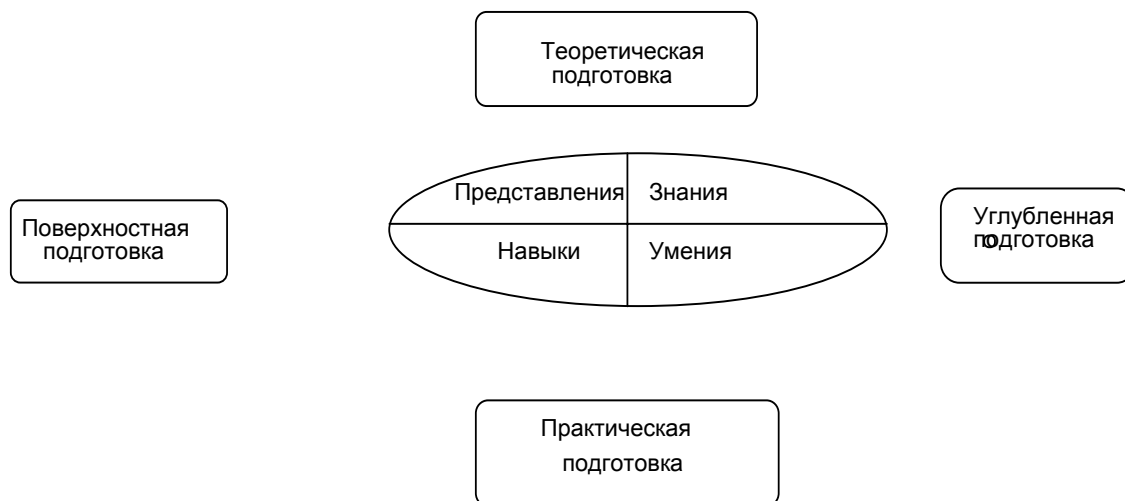
1 \* Организационная компетентность - компетентность в области организации собственной деятельности.

2\* Коммуникативная компетентность - умение налаживать и выстраивать межличностные отношения.

3 \* Языковая компетентность - владение профессиональной терминологией в области собственной профессиональной деятельности и в смежных областях, устной и письменной речью, иностранными языками.[1]

Модель управленческой компетенции

Рис.1



Модель формирования компетентности работника

Рис. №2.

Сегодня в России, в компаниях промышленного типа, все чаще используют данный вид оценки. Если на Западе специалистов оценивали с помощью моделей компетенций 10-15 лет назад, то в нашей стране этот метод стал применяться сравнительно недавно. Тем не менее, во многих корпорациях внедрены программы по работе с выпускниками ВУЗов, по проведению дополнительного образования, различных тренингов на развитие определенных навыков и способностей для своих сотрудников. Среди основных направлений кадровой политики многих современных аэрокосмических предприятий можно встретить:

1. ответственный подбор и адаптация специалистов и руководителей;
2. развитие и повышение квалификации сотрудников, включающие систему непрерывного обучения и программу кадрового резерва;
3. мотивацию сотрудников, предусматривающую поощрение за личный вклад в командный результат;
4. внедрение единых современных внутрикорпоративных стандартов;
5. продвижение профессиональных и управленческих кадров;
6. проведение единой социальной политики.

Соответственно, для решения ряда из этих задач компании применяют модели оценки компетенций. Оценка по компетенциям служит инструментом по повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Этот механизм дает более высокую корреляцию предмета оценки с результатами работы сотрудника и, соответственно, позволяет управлять ими. Компания получает наиболее эффективного сотрудника, человек - личный успех. Развитие компетенций в этих условиях становится одной из главных факторов повышения эффективности организации, поскольку позволяет переходить к

современным технологиям. Оценка персонала с помощью моделей компетенций важнейший ресурс бизнеса, который помогает управлять общей эффективностью организации. Если руководители имеют возможность получать сведения, о том, как работают их подчиненные, то это дает им возможность не только повышения отдачи от подчиненных, но и внесения необходимых коррективов в собственную работу. При этом по мере подъема российской экономики все больше предприятий сталкивается с необходимостью развития эффективной системы оценки персонала, отвечающих современным требованиям. Кроме того, возможность внедрения на предприятии современных технологий производства и управления персоналом, инновационных преобразований для обеспечения конкурентоспособности компании зависит, прежде всего, от качества человеческого капитала организации, от уровня компетентности руководителей, необходимой для эффективной работы. Особенно, учитывая, что интеллектуальный капитал аэрокосмической организации постоянно развивается и меняется, значительную роль в этих процессах играет человеческий капитал, то есть руководители, обладающие компетентностью, необходимо периодически оценивать не только их профессионализм, знания, но не менее важно оценивать способность руководителей управлять и развивать эти знания, то есть оценивать компетенции руководителей, определяющую составляющую человеческого капитала компании.

Подготовка кадров, способных эффективно руководить инновационными процессами, разрабатывать и внедрять высокотехнологичные проекты, является приоритетным направлением, как отдельного предприятия, так и государства в целом.

## **Библиографический список**

1. Базадзе Н.Г. Управление персоналом . Конспект лекций. М.;2009. – С. 82.
2. Гриненко С.В.Формирование системы взаимодействия системы профессионального образования и бизнес-сообщества. // Материалы ВНКП Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. СПб. С116.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 278.
4. Лаврентьев В.А. Подготовка персонала как фактор повышения эффективности управления производством// Управление персоналом»// 2009 г. С 48-49.

5. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. – М.: Омега – Л, 2008, С 69.

6. Шарина А.В. Проблемы социальной политики. Подготовка кадров. // Современные проблемы экономики // 2008 г. С 32-33.

### **Сведения об авторах**

Шумилина Анастасия Геннадьевна ассистент Московского Авиационного Института (Государственного Технического Университета).

e-mail: anastas.shum@mail.ru

Тел: +7 (903) 525 – 41 -35