

**Билевич А.В.**, директор филиала ГУО  
«Институт технологий информатизации и управления»  
(Брестский государственный технический университет,  
Республика Беларусь)

## **УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Деятельность предприятий в новых социально-экономических условиях и их рыночная активность и конкурентность продукции привели к тому, что существенно возросло значение нематериальных активов предприятия в быстроизменяющихся условиях внешней среды.

Внешняя среда всегда оказывала существенное влияние на деятельность организаций. В настоящее время в связи с усилением и усложнением конкуренции, значительным резким ускорением процессов изменения в окружающей среде организации в большей мере вынуждены уделять внимание вопросам адаптации и взаимодействия с внешней средой. Вопросы долгосрочной стратегии такого взаимодействия становятся во главу угла развития всех процессов управления. Динамика внешней среды, а также эффективное использование ограниченных внутренних ресурсов требуют весьма многого от сотрудников организации. Сегодня предприятия оцениваются не только по качеству и низкой себестоимости выпускаемой продукции, но и по тому, как быстро и своевременно они могут развиваться благодаря успешному решению возникающих проблем. Учет энергии, знаний, предприимчивости, усердия, работоспособности персонала со временем становится все более важным стратегическим ресурсом предприятия.

Работая в таких условиях, многие предприятия сделали ставку на наращивание нематериальных активов. Ценность нематериальных активов во многом зависит от выбранной стратегии предприятия. Они не могут быть оценены отдельно от организационных процессов, которые преобразуют их в потребительские и финансовые результаты. Нематериальные активы имеют потенциальную, а не рыночную ценность. Требуется про-

ведение анализа и последующее улучшение комплекса организационных процессов (разработка, изготовление, продажа и обслуживание), чтобы преобразовать потенциальную ценность нематериальных активов в товары и услуги, имеющие материальную ценность. Поэтому они должны быть взаимосвязаны с другими активами, чтобы получить их стоимостную оценку.

Развитие и качественное использование нематериальных активов требует комплексного подхода, составными компонентами которого являются дополнительная информация о потребителях, внедрение новых технологий, новых баз данных, реорганизация организационной структуры управления, обучение персонала и т.д.

Возрастание доли умственных, интеллектуальных затрат, повышение требований к общему уровню культуры работников, трудовой и профессиональной этики позволяет говорить о процессе интеллектуализации труда, охватывающем все сферы жизнедеятельности человека, вызывающем необходимость непрерывного совершенствования знаний, умений, навыков, способностей как занятых в экономике, так и населения в целом.

Изменяющиеся требования к сотрудникам предполагают разработку системных и своевременных мероприятий по развитию трудовых ресурсов организации, это в свою очередь становится мотором процесса и развития самого предприятия. Организации, в которых эффективно реализуются функции управления и развития человеческими ресурсами, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты. В таких организациях люди рассматриваются как достояние в конкурентной борьбе, которое надо мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами.

Руководство предприятий и организаций должно осознать назревшую потребность обучения персонала как необходимую часть предпринимательской политики, стратегии развития персонала.

Развитие персонала означает:

– способность менеджмента организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его

человеческого потенциала, являющегося составным компонентом интеллектуального потенциала организации;

- способность каждого сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;

- постоянное обновление знаний персонала, необходимых для выполнения текущих и перспективных задач и целей;

- создание руководством предприятий и организаций условий, способствующих использованию персоналом полученных знаний, их реализации;

- способность коллектива осознать необходимость группового управления при активном участии каждого сотрудника предприятия.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, которые должны управляться и финансироваться тем предприятием, для которого эти учебные процессы предназначены. Цель обучения – повышение компетентности каждого сотрудника, определенных групп сотрудников, организации в целом. Компетентность неотделима от знаний и характеризует процесс их использования. Это невидимая технология применения знаний.

Чтобы удовлетворить потребности в постдипломном обучении, необходимо разработать методы и средства, обеспечивающие взаимосвязь учреждений, занимающихся последипломным образованием с субъектами хозяйственной деятельности. Развитие самой системы последипломного образования находится в прямой зависимости от востребованности услуг, предлагаемых учреждениями системы реальному сектору экономики, предприятиям и организациям различных форм собственности и индивидуальным потребителям. Система последипломного обучения должна быть значительно «ближе» к заказчику и потребителю своих услуг: не клиент для системы, а система для клиента. Инструментом укрепления связи системы последипломного образования с реальным сектором экономики может стать активное включение системы в решение задач развития предприятий и организацией через интеллектуальную мобилизацию и развитие руководителей всех уровней, через разработку и распространение технологий формирования потребности предприятий в не-

прерывном развитии всего персонала. Для этого учреждения системы последипломного образования должны быть готовы решать целый ряд новых задач, основными из которых являются следующие:

- детальное изучение организационно-управленческих процессов потребителей и постоянное сотрудничество с отделами, ответственными за развитие производственной, экономической и социальной сфер, управление персоналом и качеством выпускаемой продукции;

- организация обучения руководителей всех уровней управления предприятием, специалистов, рабочих непосредственно на предприятии или в другом согласованном с клиентом месте, в удобное для потребителя время. Речь идет об организации занятий на предприятиях (обучающая программа разрабатывается по отраслевому признаку) и в регионах (обучающая программа разрабатывается по территориальному признаку);

- обеспечение соответствующего методического и кадрового сопровождения программ обучения.

Новые подходы в системе последипломного обучения должны быть направлены на достижение требуемой профессиональной компетентности, позволяющей прошедшим обучение эффективно выполнять должностные обязанности. Программы обучения должны соответствовать реальным требованиям потребителя. Рассмотрим более подробно схему взаимодействия хозяйствующих субъектов и учебных учреждений, занимающихся последипломным образованием (рисунок).

Влияние внешней среды предполагает необходимость повышения компетентности персонала, а именно:

- определение целей и задач, стоящих перед сотрудниками на данный период и в будущем, основываясь на стратегических целях предприятия;

- определение действий персонала по достижению стратегических целей предприятия;

- определение сильных и слабых сторон персонала организации на предмет возможности достижения стратегических целей;

– определение различий между требуемой компетентностью персонала в плане реализации стратегии предприятия и имеющейся на данный период;

– составление программы деятельности предприятия по ликвидации различий компетентности персонала.

Программа деятельности предприятия по ликвидации различий включает потребность в обучении. Программа должна отвечать реальным задачам, с которыми сталкиваются сотрудники в своей практической деятельности и рассчитана на длительный период (до 2 лет). Динамика развития производственных отношений требует перманентного обучения персонала. Без непрерывного повышения квалификации при быстром «старении» знаний сотрудник не может соответствовать требованиям новых задач. Обучение реструктурирует профессиональную квалификацию.

Образовательные учреждения последиplomного образования должны знать:

- что нужно потребителю (содержание учебной программы);
- сколько нужно (объем учебной программы);
- когда нужно (зависит, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие);
- где нужно (место проведения занятий и время);
- сколько он готов заплатить.

На основании стратегии развития отрасли, предприятия проводится работа по оценке степени соответствия компетентности персонала предприятия предъявляемым новым требованиям.

Данный процесс включает следующие этапы:

- создание «образа идеального» сотрудника;
- оценка компетентности персонала;
- разработка учебной программы по ликвидации различий.

«Образ идеального» сотрудника составляется на основе тщательного изучения современных технологий данной отрасли, стратегии развития предприятия, технологического процесса производства продукции или оказания услуг, собеседования и

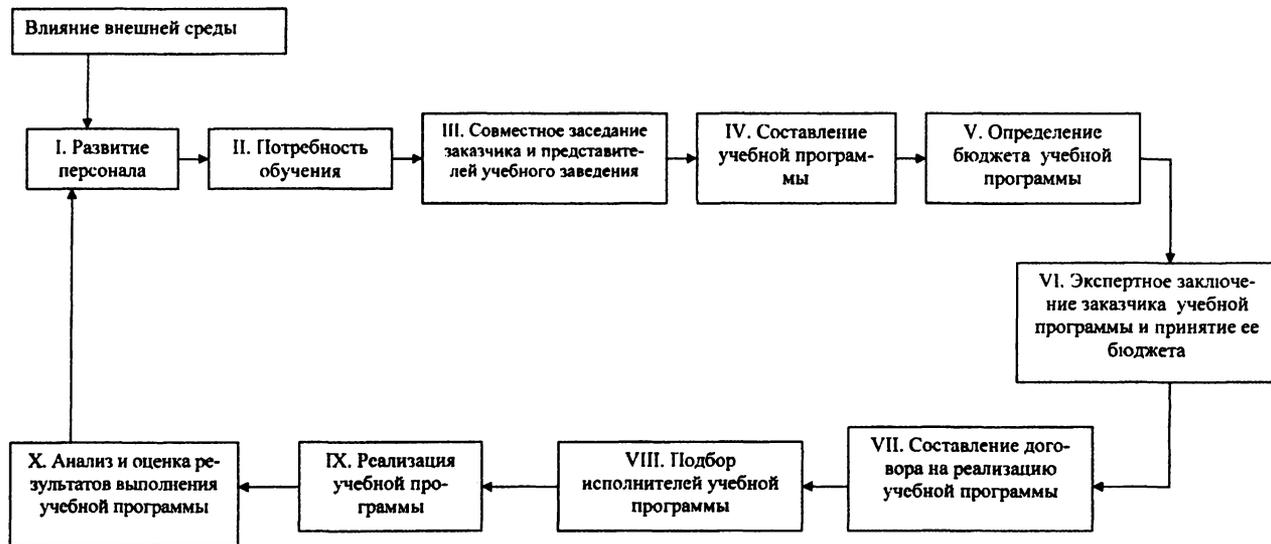


Рисунок. Схема процесса взаимодействия предприятий и учебных учреждений

анкетирования персонала, анализа достигнутых результатов, темпов роста экономических показателей и т.д.

Оценка компетентности состоит из тестирования сотрудников предприятия и углубленного тестирования определенного числа руководителей и специалистов, занимающих ключевые должности на предприятии.

После того как были определены пробелы в компетентности персонала предприятия, формируется учебная программа по ликвидации различий, определяется её бюджет и заключается договор на её реализацию. В процессе реализации по двустороннему соглашению программа может подвергаться корректировке.

Выполнение учебной программы полностью позволяет занять персоналу предприятия более высокую ступень своего развития и является началом составления (точкой отсчета) новой программы обучения персонала предприятия.

Учитывая различия в социально-экономическом развитии регионов, быстрое изменение внешней среды деятельности потребителей последиplomного образования, программы обучения взрослых не должны опираться на жесткие образовательные стандарты. Такие программы, как правило, недолговечны и не могут использоваться длительный период времени без существенных дополнений, отражающих изменения внешней среды. Поэтому исследования потребностей в сфере последиplomного образования – это непрерывный процесс, который требует постоянных изменений образовательных программ не только исходя из существующего положения дел, но и с учетом перспективы.

Исследования потребности в последиplomном образовании должны производиться на региональном уровне, исходя из специфики программы социально-экономического развития предприятий, региона. В связи с тем, что структура деятельности хозяйствующих субъектов в разных регионах различна, т.е. имеет некоторые специфические особенности, различны будут и программы обучения в каждом регионе, что затруднит их соответствие общим стандартам.

Главным критерием их оценки должна стать востребованность потребителем.