

УДК 331.1

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

**Л.Г. Миляева, Е.Н. Бавыкина**

Бийский технологический институт (филиал) Алтайского  
государственного технического университета им. И.И. Ползунова  
E-mail: lgm17@mail.ru, bawikina.82@mail.ru

Статья посвящена проблематике, актуальность которой обусловлена комплексом взаимосвязанных обстоятельств: позиционированием персонала в качестве ключевого ресурса любого предприятия; масштабным внедрением компетентностного подхода в систему управления персоналом; признанием компетенции работника доминирующим параметром его конкурентоспособности; отсутствием методического инструментария, адекватного изменяющимся условиям хозяйствования. Цель написания статьи заключалась: в обосновании концептуальных подходов к управлению конкурентоспособностью персонала организации в условиях реализации компетентностного подхода; в разработке на их основе профильного методического инструментария. К основным теоретико-методологическим результатам, представленным в работе, правомерно отнести: введение в научный оборот терминов «компетентностная конкурентоспособность работника» и «функционально-компетентностная категория»; разработку типового формата матричной модели профессиональных компетенций работника организации в условиях наращивания функциональной гибкости рабочей силы. Соответственно, к методическим результатам: методический подход к разграничению персонала на функционально-компетентностные категории, базирующийся на идее кооперации профессиональных компетенций, и методику оценки уровня компетентностной конкурентоспособности работника. В статье на условных примерах проиллюстрировано использование сложных методик; в заключение акцентировано внимание на их адекватности своему назначению, подтвержденное результатами успешной пилотной апробации.

*Ключевые слова:* компетенции, компетентностная конкурентоспособность, профессиональная карьера, экспресс-диагностика, методический инструментарий.

## **MANAGEMENT OF CORPORATE STAFF COMPETITIVENESS IN CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF COMPETENCY BUILDING APPROACH**

**L.G. Milyaeva, E.N. Bavykina**

Biysk Technological Institute (branch)  
of I.I. Polzunov Altai State Technical University  
E-mail: lgm17@mail.ru, bawikina.82@mail.ru

Article is devoted to a perspective which relevance is caused by a complex of the interconnected circumstances: positioning of the personnel as a key resource of any enterprise; large-scale introduction of competence-based approach in a personnel management system; recognition of competence of the worker the dominating parameter of its competitiveness; lack of the methodical tools adequate to the changing managing conditions. The purpose of writing of article consisted: in justification of conceptual approaches to management of competitiveness of the personnel of the organization in the conditions of realization of competence-based approach; in development on their basis of profile me-

thodical tools. It is lawful to refer to the main teoretiko-methodological results presented in work: introduction to a scientific turn of the terms «competence-based competitiveness of the worker» and «functional and competence-based category»; development of a standard format of matrix model of professional competences of the employee of the organization in the conditions of accumulation of functional flexibility of labor. Respectively, to methodical results: the methodical approach to differentiation of the personnel on functional and competence-based categories which is based on idea of cooperation of professional competences, and a technique of an assessment of level of competence-based competitiveness of the worker. In article on conditional examples use of the offered techniques is illustrated; the attention on their adequacy to the mission confirmed with results of successful pilot approbation is in summary focused.

*Key words:* competences, competence-based competitiveness, professional career, express diagnostics, methodical tools.

Не секрет, что конкурентоспособность любой организации преимущественно обеспечивается конкурентоспособностью ее главного ресурса – персонала [2–4, 11]. Отмеченное обстоятельство обосновывает все возрастающую актуальность проблемы повышения конкурентоспособности (индивидуальной и корпоративной) работников организации и, как следствие, потребность в модернизации методических подходов к ее оценке [1, 5, 6, 9], обусловленную трансформирующимися условиями хозяйствования и, соответственно, требованиями к качеству наемной рабочей силы [7, 8, 10].

В данном контексте необходимо подчеркнуть, что два взаимосвязанных обстоятельства (масштабное внедрение компетентного подхода в систему персонал-менеджмента организаций и безусловное признание компетенции работника доминирующим параметром его конкурентоспособности) обосновали правомерность выделения компетентностной конкурентоспособности работника, под которой следует понимать способность выиграть у прочих претендентов экономическое состязание за «хорошее» (качественное) рабочее место, соответствующее профилю профессиональной подготовки, за счет наилучшего соответствия сформированных профессиональных компетенций разработанной модели компетенции, отражающей требования функционального потенциала рабочих мест и субъективные предпочтения работодателей.

Очевидно, что целенаправленность и организованность процесса формирования компетенций предполагает учет многих факторов, в том числе приоритетов кадровой политики и конкретных предпочтений работодателей к качеству наемной рабочей силы.

Так, в условиях, ориентирующих работника на повышение функциональной гибкости рабочей силы, сопряженное с освоением смежных и дополнительных должностных обязанностей (соответствующих профессиональных компетенций), целесообразно использовать матричную модель профессиональных компетенций (МПК), типовой формат которой представлен в таблице.

Подчеркнем, что предложенное разграничение компетенций условно, поскольку определяется не содержанием конкретных работ (должностных обязанностей), а их относительной приоритетностью в рамках модели профессиональных компетенций, сформированной под конкретную функционально-компетентную категорию (ФКК) работников.

**Типовой формат матричной модели профессиональных компетенций  
работника организации**

Перечень (набор) компетенций	Уровень сложности компетенций		
	Низкий	Средний	Высокий
Основные	ОК <sub>Н</sub>	ОК <sub>С</sub>	ОК <sub>В</sub>
Смежные	СК <sub>Н</sub>	СК <sub>С</sub>	СК <sub>В</sub>
Дополнительные	ДК <sub>Н</sub>	ДК <sub>С</sub>	ДК <sub>В</sub>

Отмеченное обстоятельство указывает на настоятельную потребность в совершенствовании типовой системы классификации персонала организаций, сопряженную с дополнением комбинированным признаком «однотипность состава профессиональных компетенций», обосновывающим разграничение работников на условные функционально-компетентные категории.

Предлагаемый методический подход к разграничению персонала на ФКК, по сути, основывается на идее кооперации профессиональных компетенций (в разрезе функционального разделения труда), обеспечиваемой тождественностью профессиональной подготовки работников, сопряженной с реализацией стратегических приоритетов кадровой политики организации.

Алгоритм его реализации предполагает выполнение пяти укрупненных этапов:

1. Обоснование ключевого приоритета (целевого ориентира) кадровой политики организации.

2. Разработка типового формата модели профессиональных компетенций работника организации, адекватного целевому ориентиру кадровой политики.

3. Ревизия персонала организации (по результатам критического анализа функционально-категориального и профессионально-квалификационного составов).

4. Формирование (в разрезе функциональных категорий) целевых моделей профессиональных компетенций работников организации посредством «наполнения» типового формата конкретными компетенциями.

5. Разграничение персонала организации на функционально-компетентные категории по критерию максимального соответствия потенциала профессиональной подготовки работника параметрам профильной модели профессиональной компетенции.

Концептуальная основа авторской позиции, положенная в основу методики оценки уровня компетентностной конкурентоспособности работника, базируется на следующих моментах:

1. Каждая целевая матрица профессиональных компетенций (МПК) является адресной, сформированной под конкретную функционально-компетентную категорию (ФКК) работников (т.е. число МПК равно количеству ФКК).

2. Все МПК разрабатываются по единому матричному формату (см. таблицу), аккумулирующему профессиональные компетенции трех типов

(основные, смежные и дополнительные) и, соответственно, трех уровней сложности.

3. Разграничение профессиональных компетенций каждой МПК на типы условное, определяемое не их содержанием, а индивидуальной приоритетностью (порядком, последовательностью) освоения конкретным работником соответствующей ФКК. По сути:

*основные компетенции* (ОК) – компетенции, с которых начинается процесс освоения МПК, обеспечивающие низкий уровень функциональной гибкости;

*смежные компетенции* (СМ) – продолжающие процесс освоения МПК, обеспечивающие средний уровень профессиональной гибкости;

*дополнительные компетенции* (ДК) – компетенции, соответственно завершающие освоение МПК, обеспечивающие высокий уровень профессиональной гибкости.

Допустим, целевая МПК специалистов экономического направления подготовки, отнесенных к соответствующей ФКК, аккумулирует профессиональные компетенции трех типов, условно обозначенные: «стратегический менеджмент» (СМ); «финансовая аналитика» (ФА); «экономический анализ» (ЭА). Профессиональное образование работников позволяет начать освоение МПК в любой последовательности. Представляется, что для работника, начавшего освоение МПК с компетенций «экономический анализ», продолжившего компетенциями «финансовая аналитика» и завершившего процесс освоения МПК компетенциями «стратегический менеджмент», типология будет следующей: основные компетенции – (ЭА); смежные – (ФА); дополнительные компетенции – (СМ).

4. Нарастивание уровня компетентностной конкурентоспособности работника может обеспечиваться двумя путями (см. таблицу):

– *вертикальным*, сопряженным с увеличением уровня функциональной гибкости рабочей силы (за счет последовательного освоения работником основных, смежных и дополнительных компетенций);

– *горизонтальным*, сопряженным с повышением уровня квалификации (за счет последовательного освоения компетенций низкого, среднего и высокого уровня сложности).

5. Для иллюстрации реализуемой последовательности освоения профессиональных компетенций логично использовать так называемые маршрутные карты МПК.

Представляется, что маршрутная карта МПК (см. таблицу), ориентированная на приоритетность повышения функциональной гибкости рабочей силы, будет иметь вид:

$$OK_H \rightarrow SK_H \rightarrow DK_H \rightarrow OK_C \rightarrow SK_C \rightarrow DK_C \rightarrow OK_B \rightarrow SK_B \rightarrow DK_B.$$

Соответственно, маршрутная карта МПК (см. таблицу), нацеленная на приоритетность квалификации (т.е. на увеличение уровня сложности выполняемых работ):

$$OK_H \rightarrow OK_C \rightarrow OK_B \rightarrow SK_H \rightarrow SK_C \rightarrow SK_B \rightarrow DK_H \rightarrow DK_C \rightarrow DK_B.$$

6. Гипотетически уровень компетентностной конкурентоспособности работника (как и общей, интегральной конкурентоспособности) может ме-

няться в нормированном диапазоне от 0,10 (стартовый уровень, обеспеченный получением профессионального образования) до 1,00.

7. Во-первых, для соблюдения принципа равнозначности маршрутных карт МПК (реализуемой последовательности освоения профессиональных компетенций), а, во-вторых, для соответствия достигнутых уровней компетентностной конкурентоспособности нормированному диапазону каждую приобретенную компетенцию (независимо от типа и уровня сложности) следует оценивать в 0,10 доли единицы.

Расчет достигнутого конкретным работником уровня компетентностной конкурентоспособности может быть выполнен по формуле:

$$y_i^{KK} = 0,10 + 0,10 \times K_i^{PK},$$

где  $K_i^{PK}$  – количество профессиональных компетенций, освоенных  $i$ -м работником.

Уровень компетентностной конкурентоспособности персонала (ФКК, структурного подразделения, организации в целом) представляет среднеарифметическую индивидуальных уровней компетентностной конкурентоспособности:

$$y_N^{PK} = \frac{\sum_{i=1}^N y_i^{PK}}{N},$$

где  $N$  – количество оцениваемых работников.

С учетом предложенной процедуры оценки правомерно установить четыре градации уровня компетентностной конкурентоспособности (работника, персонала):

- стартовый уровень (0,10);
- низкий уровень (от 0,20 до 0,40), сопряженный с освоением от 1 до 3 компетенций;
- средний уровень (от 0,50 до 0,70), обусловленный освоением от 4 до 6 компетенций;
- высокий уровень (от 0,80 до 1,00), обеспеченный освоением от 7 до 9 компетенций.

В качестве информационной базы, обеспечивающей реализацию указанных оценочных процедур, выступают индивидуальные маршрутные карты освоения модели профессиональных компетенций ( $MK_i^{MPK}$ ).

Предположим, что оцениваются два работника конкретной функционально-компетентной категории (ФКК), условно обозначенные «А» и «Б»:

$$MK_A^{MPK} = OK_H \rightarrow SK_H \rightarrow DK_H \rightarrow OK_C \rightarrow SK_C \rightarrow DK_C;$$

$$MK_B^{MPK} = OK_H \rightarrow OK_C \rightarrow OK_B \rightarrow SK_H \rightarrow SK_C \rightarrow SK_B.$$

Очевидно, что достигнутые обоими работниками уровни компетентностной конкурентоспособности совпадают:

$$y_A^{KK} = y_B^{KK} = 0,10 + 0,10 \times 6 = 0,70.$$

Идентифицировать различия в составе и структуре профессиональных компетенций работников позволяет профиль компетентностной конку-

рентоспособности, выявляемый по результатам анализа соответствующих маршрутных карт МКП.

Для реализации отмеченного маршрутную карту МКП необходимо представить в виде последовательности «шагов», условно разграниченных на три типа.

*Функциональные* (вертикальные) шаги (ФШ), нацеленные на повышение функциональной гибкости, сопряженные с переходом от одного типа компетенций к другому одинакового уровня. Представляется (см. таблицу), что функциональных шагов шесть:

$$\begin{aligned} \text{OK}_H \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_H \rightarrow \text{DK}_H; \text{OK}_C \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{DK}_C; \\ \text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_B; \text{CK}_B \rightarrow \text{DK}_B. \end{aligned}$$

*Квалификационные* (горизонтальные) шаги (КШ), сопряженные с повышением уровня сложности осваиваемых компетенций одного типа. Квалификационных шагов тоже шесть:

$$\begin{aligned} \text{OK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{OK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{CK}_H \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{CK}_B; \\ \text{DK}_H \rightarrow \text{DK}_C; \text{DK}_C \rightarrow \text{DK}_B. \end{aligned}$$

*Переходные* (функционально-квалификационные, смешанные) шаги (ПШ), которых всего четыре:

$$\text{DK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{DK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_B \rightarrow \text{DK}_H.$$

Профиль (функциональный или квалификационный) определяется по соотношению количества функциональных и квалификационных шагов маршрутной карты МКП (переходные компетенции во внимание не принимаются) и отражается в виде соответствующей буквы (Ф или К) в символике уровня компетентностной конкурентоспособности (в верхнем индексе, после запятой). При равенстве ФШ и КШ профиль считается неопределенным и в символике уровня компетентностной конкурентоспособности не отражается.

Таким образом:

$\text{MK}_A^{\text{МПК}} = \text{ФШ} (\text{OK}_H \rightarrow \text{CK}_H; \text{CK}_H \rightarrow \text{DK}_H; \text{OK}_C \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{DK}_C) + \text{ПШ} (\text{DK}_H \rightarrow \text{OK}_C) = 4\text{ФШ} + 1\text{ПШ}$  (функциональный профиль компетенций).

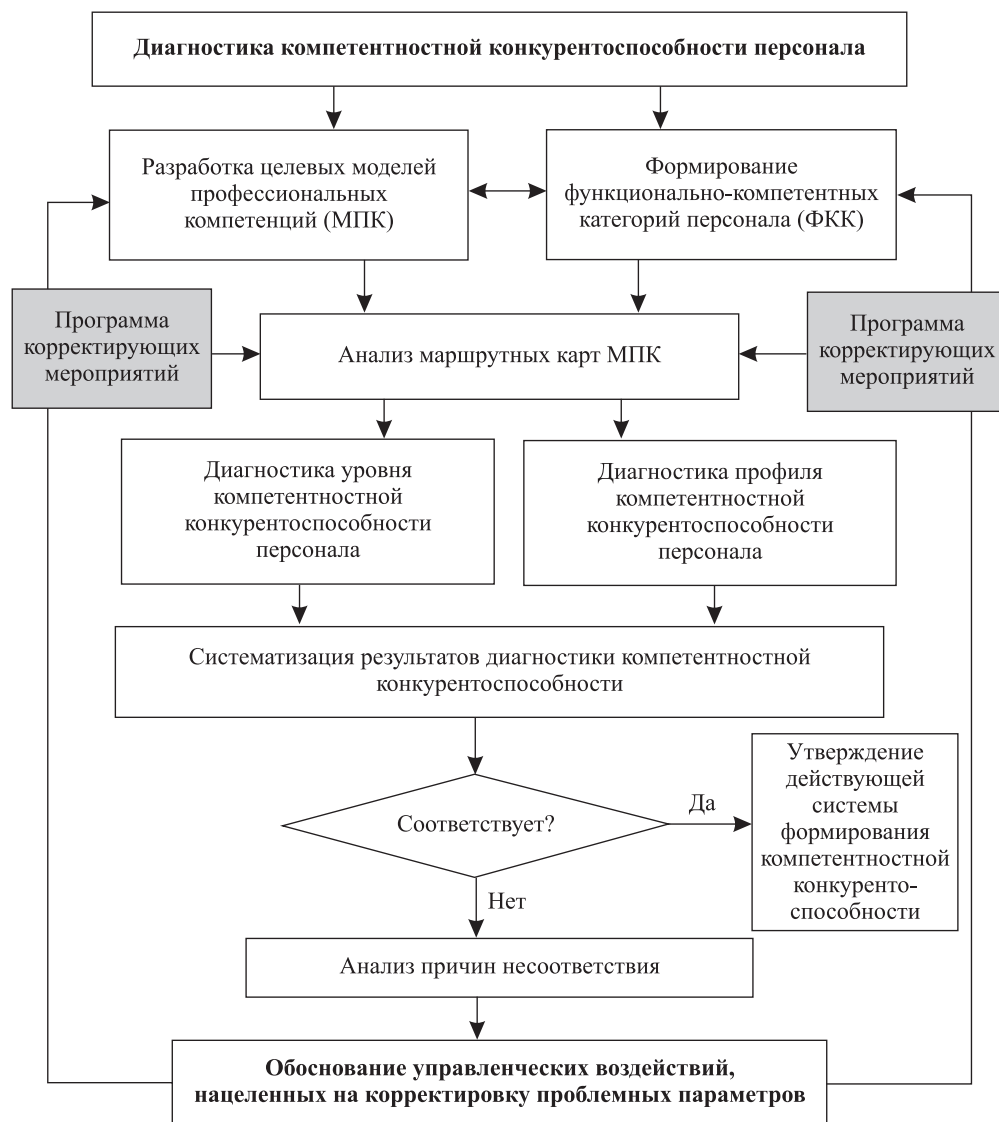
$\text{MK}_B^{\text{МПК}} = \text{КШ} (\text{OK}_H \rightarrow \text{OK}_C; \text{OK}_C \rightarrow \text{OK}_B; \text{CK}_H \rightarrow \text{CK}_C; \text{CK}_C \rightarrow \text{CK}_B) + \text{ПШ} (\text{OK}_B \rightarrow \text{CK}_H) = 4\text{КШ} + 1\text{ПШ}$  (квалифицированный профиль компетенций).

Сводные результаты диагностики компетентностной конкурентоспособности работников «А» и «Б» целесообразно представить в следующем виде:

$$U_A^{\text{КК,Ф}} = 0,70 \text{ (уровень средний; профиль функциональный);}$$

$$U_B^{\text{КК,К}} = 0,70 \text{ (уровень средний; профиль квалификационный).}$$

Процедуру управления компетентностной конкурентоспособностью персонала организации иллюстрирует типовая модель (см. рисунок).



Типовая модель управления компетентностной конкурентоспособностью персонала организации

В заключение необходимо подчеркнуть, что представленный методический инструментарий по диагностике и управлению компетентностной конкурентоспособности работника (персонала) организации успешно прошел пилотную апробацию, подтвердив адекватность своему предназначению.

### Литература

1. Ивановская Л., Сулова Н. Конкурентоспособность управленческого персонала // Маркетинг. 1999. № 6. С. 42–45.
2. Казаков М.В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства // Современная конкуренция. 2010. № 5 (23). С. 45–51.

3. *Ксенофонтова Х.* Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия // *Человек и труд*. 2010. № 7. С. 63–65.
4. *Миляева Л.Г., Федоркевич Д.Ю.* Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций: монография. Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2011. 180 с.
5. *Миляева Л.Г.* Оценка конкурентоспособности кадров // *ЭКО*. 2000. № 3. С. 172–177.
6. *Миляева Л., Койнаш Г.* К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия // *Человек и труд*. 2000. № 4. С. 80–84.
7. *Миляева Л.* Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде // *Человек и труд*. 2007. № 7. С. 78–81.
8. *Озерникова Т.Г., Васильева А.Н.* Зависимость конкурентоспособности персонала от уровня развития человеческого капитала организации // *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 3. С. 15–20.
9. *Саруханов Э., Сотникова С.* Маркетинг персонала на предприятии // *Проблемы теории и практики управления*. 1996. № 1. С. 88–92.
10. *Сотникова С.И.* Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2. С. 95–107.
11. *Сотникова С.И., Маслов Е.В., Глазырин С.Ю.* Управление конкурентоспособностью персонала: монография. Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2006. 302 с.

### Bibliography

1. *Ivanovskaja L., Suslova N.* Konkurentosposobnost' upravlencheskogo personala // *Marketing*. 1999. № 6. P. 42–45.
2. *Kazakov M.V.* Rol' konkurentosposobnosti personala v konkurencii mezhdru sub#ektami predprinimatel'stva // *Sovremennaja konkurencija*. 2010. № 5 (23). P. 45–51.
3. *Ksenofontova H.* Kompetencii upravlencheskogo personala i formirovanie konkurentnyh preimushhestv predpriyatija // *Chelovek i trud*. 2010. № 7. P. 63–65.
4. *Miljaeva L.G., Fedorkevich D.Ju.* Teoretiko-metodicheskie i prikladnye aspekty kadrovogo menedzhmenta organizacij: monografija. Novosibirsk: «Sibirskoe universitetskoe izdatel'stvo», 2011. 180 p.
5. *Miljaeva L.G.* Ocenka konkurentosposobnosti kadrov // *JeKO*. 2000. № 3. P. 172–177.
6. *Miljaeva L., Kojnash G.* K voprosu o kompleksnoj ocenke urovnja konkurentosposobnosti rabotnikov promyshlennogo predpriyatija // *Chelovek i trud*. 2000. № 4. P. 80–84.
7. *Miljaeva L.* Upravlenie konkurentosposobnost'ju personala v innovacionnoj srede // *Chelovek i trud*. 2007. № 7. P. 78–81.
8. *Ozernikova T.G., Vasil'eva A.N.* Zavisimost' konkurentosposobnosti personala ot urovnja razvitija chelovecheskogo kapitala organizacii // *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 2011. № 3. P. 15–20.
9. *Saruhanov Je., Sotnikova S.* Marketing personala na predpriyatii // *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. 1996. № 1. P. 88–92.
10. *Sotnikova S.I.* Konkurentosposobnost' rynka truda: genезis social'no-jekonomicheskogo sodержaniya // *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2006. № 2. P. 95–107.
11. *Sotnikova S.I., Maslov E.V., Glazyrin S.Ju.* Upravlenie konkurentosposobnost'ju personala: monografija. Novosibirsk: Izd-vo NGUJeU, 2006. 302 p.