



ФГАОУ ВО «ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С.А. Труфанов

•••

**ФОРМИРОВАНИЕ
И УДЕРЖАНИЕ
КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
В СИСТЕМЕ
КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

•••

МОНОГРАФИЯ

ПРОФ
пресс

РОСТОВ-НА-ДОНУ — 2014

УДК 005.94+005.95/96
ББК (У) 65.290–2
Т 80

Р е ц е н з е н т ы :

СЕМИН Александр Александрович,
*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономических дисциплин
Высшей школы бизнеса Южного федерального университета*

ЗОЛОЧЕВСКАЯ Елена Юрьевна,
*доктор экономических наук,
профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учёта
Южно-Российского института управления РАНХиГС при Президенте РФ*

Т 80 Труфанов С.А. Формирование и удержание ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента. Ростов н/Д: Проф-пресс, 2014. — 232 с.

Монография посвящена разработке и применению инструментария конкурент-менеджмента, в основу которого положен компетентностный подход. В качестве основополагающей идеи выступает положение о том, что важнейшим условием повышения конкурентоспособности бизнеса является формирование, удержание и развитие ключевых компетенций организации, каждая из которых отражает конкурентное преимущество, реализованное посредством формирования и развития определенных компетенций персонала как форм капитализации кадрового потенциала.

Книга предназначена для исследователей компетентностного подхода, научных работников, аспирантов и студентов экономических вузов по направлению «менеджмент». Также она может представлять интерес для руководителей бизнеса и тех, кто интересуется вопросами конкурент-менеджмента и развития компетенций.

ISBN 978-5-905468-27-8

УДК 005.94+005.95/96
ББК (У) 65.290–2

© Труфанов С.А., 2014
© ООО «Профпресс», оригинал-макет, 2014

ВВЕДЕНИЕ

Экономику начала XXI века отличают качественные изменения, являющиеся следствием все более нарастающих процессов глобализации мирохозяйственных связей, информатизации системы социально-экономических коммуникаций, повышенной роли финансового капитала в определении параметров макроэкономической конъюнктуры, зависимостью показателей экономической динамики от геополитики, привели к обострению конкурентной борьбы как на мировом, так и на национальном рынках. Существенно изменяется экзогенный фактор функционирования российского бизнеса — цикличность экономического развития дополнилась перманентной нестабильностью внешней среды предпринимательства. Принятие стратегических решений по достижению конкурентных преимуществ организации в условиях, когда не представляется возможным оценить изменения параметров внешней среды в сколь-нибудь отдаленной перспективе, становится, по сути, маловероятным. Это особенно актуально для бизнеса, функционирующего в реальном секторе экономики, где продолжительность производственного цикла является заданной величиной.

Данную ситуацию осложняет тот факт, что традиционный инструментарий конкурент-менеджмента, основанный на поиске путей минимизации издержек производства и обращения малоэффективен в условиях, когда реализующие его технологии производства и управления, вследствие открытости информационного пространства, имеют высокую скорость тиражирования и внедрения конкурентами.

Неслучайно перед системой управления организации возникает задача поиска, обоснования и внедрения инновационного

инструментария и технологий конкурент-менеджмента, который бы выходил за рамки построения оптимизационных моделей функционирования бизнес-структур и был нацелен на построение механизма, генерирующего и воспроизводящего в расширенном масштабе качественные конкурентные преимущества организации. Этим требованиям в полной мере отвечает инструментарий компетентностного подхода к построению системы конкурент-менеджмента, содержательную основу которого составляет управление процессом формирования, удержания и развития ключевых компетенций организации, представляющих собой капитализацию человеческих способностей персонала фирмы и эффективно выполняющих функцию обеспечения и наращивания конкурентных преимуществ бизнеса в условиях нестабильной внешней среды.

Теоретическая значимость результатов исследования обусловлена развитием теории конкурент-менеджмента, углублением методологического подхода к определению содержания компетенций и компетентности, а также развитием теоретико-методических основ формирования, удержания и развития конкурентоспособности бизнеса на основе инструментария конкурент-менеджмента. Полученный в результате проведенного исследования инструментарий конкурент-менеджмента, а также выводы и рекомендации могут быть использованы в системе управления компетенциями как организаций, функционирующих на рынке продуктов питания, так и других крупных торговых или производственных компаний России. Результаты исследования также могут быть внедрены в учебный процесс при преподавании дисциплин «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Управление персоналом».



ГЛАВА I

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА НА БАЗЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

1.1. Гносеологические корни и этапы становления компетентностного подхода в теории управления

Традиционные формы конкурент-менеджмента ориентированы на внедрение технологий производства и управления, которые основываются на минимизации издержек и являются эффективными лишь на коротком промежутке времени, т.к. быстро копируются и внедряются у конкурентов. Следовательно, возникает необходимость поиска новых инструментов конкурент-менеджмента, которые бы позволяли создать уникальное конкурентное преимущество в длительной перспективе.¹

«Конкурент-менеджмент» получил распространение в публикациях современных исследователей теории менеджмента, как «система деятельности, предназначенная для целенаправленного использования энергии конкурентной борьбы». Основным результатом действия системы конкурент-менеджмента, при этом, является конкурентоспособность, которая представляет собой объективную возможность и субъективную готовность фирмы в наибольшей степени воздействовать на рынок путём использования своей

¹ См.: Маслов, В. И. Новый вызов менеджменту в экономике знаний / В. И. Маслов // Управление развитием персонала. – 2009. – № 1. – С. 10-16; Савельева, Н. А. Стратегический менеджмент / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д., 2012. – С. 129-134; Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения / С. А. Попов. – М. : Юрайт, 2014. – С. 51-59; Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. Макьярелло ; пер. с англ. А. Свирид. – М. : Вильямс, 2011. – С. 63-67, С. 254-261.

конкурентной силы и, применяя свою конкурентную устойчивость, имплементировать все последствия данного процесса для восстановления и развития своей конкурентной силы.¹

Управление ключевыми компетенциями в современных реалиях является важнейшим аспектом обеспечения конкурентоспособности бизнеса в условиях нестабильной внешней среды²³.

Развитие исследований в области компетенций в менеджменте играет большую роль и ввиду актуальности проблемы взаимной координации образовательной сферы и реального бизнеса, т.е. выстраивания между ними таких информационных связей, чтобы выпускники образовательных учреждений обладали компетенциями, которые требуются в процессе реальной трудовой деятельности на рабочем месте⁴⁵. Как следствие, такое взаимодействие служит предпосылкой как вертикальной (карьерной), так и горизонтальной (функциональной или территориальной) мобильности управленческих и исполнительных трудовых ресурсов и снижения безработицы⁶. Вследствие возросшего значения компетенции в менеджменте, принципиально важным является единое понимание её сущности и определения⁷⁸. Тем не менее, несмотря на тот факт, что проблема компетенций имеет существенное значение, единого мнения в определении понятия

¹ Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения/С.А. Попов. — М.: Юрайт, 2014. — С. 51—59.

² Друкер, П.Ф. Менеджмент/П.Ф. Друкер, Д. Макьярелло; пер. с англ. А. Свирид. — М.: Вильямс, 2011. — С. 63—67, С. 254—261.

³ Алимурзаев, Г.Н. Общая теория конкурент-менеджмента [Электронный ресурс]/Г.Н. Алимурзаев // Энциклопедия маркетинга. — Режим доступа: http://www.marketing.cfin.ru/libaround/science/competing_management.htm

⁴ Гарный, А.В. Совершенствование системы стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Гарный Александр Владимирович. — М., 2009. — С. 44—50.

⁵ Клейменова, Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса/Л.В. Клейменова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2009. — № 5 (67). — С. 113—116.

⁶ Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе/В.А. Болотов, В.В. Сериков // М.: Педагогика. — 2003. — № 10. — С. 8—14.

⁷ Карасева, С.З. Формирование необходимого набора профессиональных компетенций молодых специалистов в условиях российских корпораций/С.З. Карасева // Науковедение. — 2012. — № 4.

⁸ Van der Klink, M.R. Competencies: the triumph of a fuzzy concept/M.R. Van der Klink, J. Boon // International Journal of Human Resources Development and Management. — 2003. — Vol. 3. — P. 125—137.

«компетенция» и его сущности как в менеджменте, так и в других областях науки, нет¹.

Многие крупные международные организации разрабатывают и применяют компетентностный подход в управлении уже начиная с 1980-х гг. Исходя из той тематики, которой посвящены статьи, монографии и конференции, в современных исследованиях можно выделить целое направление, посвященное проблематике компетенций и их применению.²³

Интерес со стороны компаний к использованию инструментов управления компетенциями, в частности, в США и Европе, а затем и в России, был вызван тем, что распространённые на тот момент критерии трудовой деятельности, формулировались для решения узкого круга задач и не носили универсального характера⁴⁵. При этом, компетентностный подход в менеджменте дает возможность создать такой перечень характеристик, который применим к широкому спектру различных видов деятельности⁶.

Можно выделить два основных направления исследований: компетентностный подход в менеджменте и использование компетенций в образовательной сфере. Несмотря на их тесную взаимосвязь, гносеологические корни понимания сущности компетенций в них имеют разную природу.

Термин «компетенция» в России заимствован из английского языка («competency»). Если обратиться к словарю Н. Уэбстера, дотированному 1828 г., то можно обнаружить, что, данный термин возникает в 1596 г., означая «способность или навык»⁷. При этом, по утверждению ряда источников, термин «компетенция» использовался в Др. Риме как характеристика хороше-

¹ Аширов, Д. А. Управление персоналом/Д. А. Аширов. — М.: Проспект, 2009. — С. 120—123.

² Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент/Л. Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2013. — С. 52—60.

³ Tripathi, K. Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review/K. Tripathi, M. Agrawal // Global Journal of Finance and Management. — 2014. — Vol. 6, № 4. — P. 349—356.

⁴ Алексеева, Т. Н. Оценка эффективности организационного обучения управленческого персонала на промышленном предприятии в условиях развития менеджмента знаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Алексеева Татьяна Николаевна. — Кострома, 2009. — С. 41—58.

⁵ Whiddett S., Holliforde S. The Competencies Handbook. London: Jaico Publishing House, 2008. — P. 20—25

⁶ Hellriegel, D. Managing: A Competency-Based Approach/D. Hellriegel, S. E. Jackson, J. W. Slocum. — USA: Thompson South-Western, 2008. — P. 121—129.

⁷ Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент/А. Н. Фомичев. — М.: Дашков и Ко, 2013. — С. 201—210.

го солдата¹. Если обратиться к корням в латинском языке, то, в этом случае, «competentia» переводится как «соответствовать», «быть осведомленным» или «иметь полномочия». Современное использование термина в юридической сфере, также, подразумевает правомочие. Лишь с середины 20 века значение этого понятия и его влияние на управление бизнесом и образовательную сферу стало неуклонно возрастать, прежде всего, в США. Если обратиться к ранним американским источникам, то одним из первых, кто положил начало применению термина «компетенция» в контексте менеджмента был Р. Уайт. Он описывал специфические черты индивидуальности, которые в наибольшей степени соответствуют наилучшему и наиболее мотивированному исполнению рабочих задач. Р. Уайт продемонстрировал наличие связующих факторов между когнитивными компетенциями и мотивационными тенденциями². На этих принципах основывался Д. МакКлелланд, чья статья, датируемая 1973 г., «Тестирование: компетенции против интеллекта» может считаться одной из первых работ, посвященных компетентностному подходу в менеджменте³. В ней Д. МакКлелланд указывает на то, что традиционно используемые в управлении персоналом личностные академические тесты и тесты на интеллект (IQ), на знание предмета, а также школьные оценки и дипломы неудовлетворительно справляются с задачами предсказания успешности или эффективности индивида в профессиональной деятельности на практике, а, кроме того, порой приводили к предубеждениям против меньшинств, сегрегации по половому или расовому признаку, а также по социально-экономическим параметрам. Вместо этого, в качестве альтернативы, в менеджменте должен разрабатываться и использоваться компетентностный подход. Д. МакКлелланд в своих исследованиях сравнивал людей, работающих с разной эффективностью, чтобы выявить характеристики, связанные с успешным выполнением работы. Кроме того, он искал пути нахождения инструментария, который позволил бы оценить поведение человека, причинно-связанное с успешным результатом

¹ Тюлин, С.В. Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Тюлин Сергей Вячеславович. — СПб., 2007. — С. 50—75.

² Merriam-Webster's Collegiate Dictionary [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competency>

³ Draganidis, F. Competency-based management: A review of systems and approaches/F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. — 2006. — Vol. 14, № 1. — P. 59.

на основе наблюдений за индивидом в условиях неструктурированной ситуации или анализа того, как он вёл себя в аналогичных ситуациях в прошлом. Т.е., по сути, Д. МакКлелланд применил в менеджменте подход, в основе которого лежит гипотеза, что легче определить, кто обладает компетенцией, чем то, за счёт чего он ею обладает. Данный метод называется «Интервью по ситуационному поведению» («Behavioral event interview», BEI), которое, в сущности, сочетало «метод критических инцидентов Д. Флэнагана» и «Тематический апперцепционный тест» («Thematic Apperception test», TAT), который уже использовался в ходе изучения мотивации работников¹². Но, в отличие от Д. Флэнагана, целью Д. МакКлелланда было определить (и оценить в баллах) качества индивидов, лучше других выполнявших свою работу. Метод BEI и результаты исследований Д. МакКлелланда привели к формулировке определения компетенций и стандартизации процедур оценки компетенций, что позднее было отражено в исследованиях Р. Бояцис, который проанализировал особенности 2000 руководителей в 12 компаниях, а затем и в работах С. и Л. Спенсеров, которые усовершенствовали и раскрыли методики, заложенные Д. МакКлелландом³⁴⁵. В своих работах в области управления персоналом они консолидировали и проанализировали результаты 286 исследований (включающих 650 рабочих мест), проведенных в разного рода компаниях, на базе чего был составлен словарь из 21 компетенции, каждая из которых характеризовала определённые качества индивидов, добившихся высоких результатов в своей профессиональной деятельности. Аналогичные исследования произвел Г. Клемп на примере анализа деятельности офицеров и унтер-офицеров американского флота с позиции менеджмента⁶. Д. МакКлелланд

¹ White, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence/R.W. White // *Psychological Review*. — 1959. — Vol. 66. — P. 297—333.

² McClelland, D.C. Testing for competence rather than for «intelligence» // *American Psychologist*. — 1973. — Vol. 28. — P. 1—14.

³ Flanagan, J.C. The critical incident technique/J.C. Flanagan // *Psychological Bulletin*. — 1954. — Vol. 51. — P. 327—358.

⁴ McClelland, D.C. Human motivation/D.C. McClelland, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989. — P. 70—79.

⁵ Boyatzis, R.E. Competencies can be developed but not in the way we thought/R.E. Boyatzis, D. Leonard, K. Rhee, J. Wheeler // *Capability*. — 1996. — Vol. 2, № 2. — P. 25—41.

⁶ McClelland, D.C. Leadership motive pattern and long term success in management/D.C. McClelland, R.E. Boyatzis // *Journal of Applied Psychology*. — 1982. — Vol. 67, № 9. — P. 737—743.

может считаться основателями компетентностного подхода в бизнесе и конкурент-менеджменте, в частности¹.

Наряду со специалистами в области конкурент-менеджмента, научные деятели в сфере образования также испытывают большой интерес к применению компетентностного подхода. Однако, истоки понятия «компетенция» в образовании не так однозначны, как в сфере менеджмента. Научная литература в данном контексте представлена двумя основными исторически обусловленными направлениями: компетентностный и гуманистический подход².

Появление данных подходов датируется концом 1960-х гг., и базируется, соответственно, на школах Б. Скиннера (сторонника оперантного обусловливания, считавшего, что поведение индивида поддается достоверному определению, предсказанию и контролю условиями окружения) и А. Маслоу (разработавшего теорию самореализации и мотивации людей)^{3,4}. Но в дальнейших трудах исследователей данной проблемы в области образования развитие компетентностного подхода не имеет такой ясности, как в области менеджмента⁵. Это можно объяснить тем, что компетентностный подход в образовании является как следствием, так и одной из причин компетентностного подхода в менеджменте, в частности, в области профотбора^{6,7}. Д. МакКлелланд и его последователи стимулировали активное внедрение компетентностного подхода в системы кадрового менеджмента предприятий, начиная с уровня управления персоналом и вплоть до управления предприятием, в

¹ Спенсер, Л. М. Компетенции на работе/Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — С. 205—221.

² Klemp, G. O. An Analysis of Leadership and Management Competencies of Commissioned and Non-Commissioned Naval Officers in the Pacific and Atlantic Fleets/G. O. Klemp, M. T. Munger, L. M. Spencer. — Boston: McBer, 1977.

³ Чернышова, Л. И. Зарубежный опыт развития компетентностного подхода/Л. И. Чернышова // Креативная экономика. — 2010. — № 1 (37). — С. 61—68.

⁴ Maslow, A. H. Humanistic Education vs. Professional Education/A. H. Maslow // New Directions in Teaching. — 1969. — № 2. — P. 6—8.

⁵ Maslow, A. H. Comments on Skinner's attitude to science/A. H. Maslow // Daedalus. — 1961. — № 90. — P. 572—573.

⁶ Skinner, B. F. The Technology of Teaching/B. F. Skinner. — New York: Appleton-Century-Crofts, 1968. — P. 101—115.

⁷ Ярыгин, О. Н. Метаморфозы понятий «компетентность» и «компетенция» в русскоязычной терминологии компетентностного подхода [Электронный ресурс]/О. Н. Ярыгин // Педагогическая наука: история, теория, практика, тенденции развития. — 2010. — № 4. — Режим доступа: http://www.intellect-invest.org.ua/rus/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n4_2010_st_3.

целом. Вследствие этого, в сфере образования был поднят вопрос о том, каким образом построить систему обучения так, чтобы в результате получить профессионала, обладающего необходимыми компетенциями¹. Дальнейшее углубление в изучение данной проблемы в контексте управления породило ряд новых вопросов. Приобретается ли компетенция только лишь в условиях рабочего процесса? Каковы отличия компетенций опытного работника от компетенций выпускника вуза? И возможно ли научить компетенциям?

Современные научные исследования, связывающие менеджмент и образование, существенно продвинулись в данном направлении. В частности, российские специалисты во многом раскрывают суть проблемы с точки зрения образования и преподают собственное виденье ответов на данные вопросы, выделяя компетенции вуза (как критерий повышения конкурентоспособности организации в системе конкурент-менеджмента, который может быть применён и к вузу) и компетенции выпускников². Высшее учебное заведение создает систему менеджмента качества образования, основываясь на таких факторах, как: собственные наработки, особенности и традиции, которые в совокупности с прочими активами формируют матрицу его компетенций. Принципиальными особенностями такого рода исследований является то, что вуз строит свою работу на принципе, при котором первостепенное значение имеют не собственные нужды вуза, а спрос со стороны потребителя на рынке труда. Специалисты обосновывают использование таких технологий менеджмента, как система управления качеством, бенчмаркинг и аутсорсинг с целью идентификации компетенций вуза, которые служат критерием дифференциации его от конкурентов и позволяют сформировать стратегию управления конкурентоспособностью. Исследователи данной проблемы выделяют основные предпосылки трансформации современных вузов в предпринимательские организации, демонстрируя, в то же время, чёткую зависимость между ключевыми компетенциями вуза и ключевыми компетенциями выпускников. При этом, компетенции выпускников явля-

¹ Loewe, N. Life domain satisfactions as predictors of overall life satisfaction among workers: Evidence from Chile/N. Loewe, N. M. Bagherzadeh, L. A. Castillo, J. Thieme, J. M. Batista-Foguet // *Social Indicators Research*. — 2014. — Vol. 118, № 1. — P. 71—86.

² Maslow, A. H. Comments on Prof. McClelland's paper in M. R. Jones/A. H. Maslow // *Nebraska Symposium on Motivation*. — Lincoln: University of Nebraska Press, 1955. — P. 65—69.

ются конечным продуктом вуза и основой ключевых компетенций вуза.¹

Таким образом, образовательные методы применения компетентностного подхода в теории всё больше ориентированы на требования реальной профессиональной деятельности, в работах современных авторов прослеживается стремление к использованию определений из сферы менеджмента.^{2,3}

Тем не менее, как в классических, так и в современных исследованиях менеджмента, посвященных данной тематике, имеют место существенные расхождения в понимании того, как использовать и связывать между собой термины «компетентность» и «компетенция» (являются ли они синонимами или, если нет, то как соотносятся). Данную проблему целесообразно проанализировать перед тем, как углубляться в детали определения «компетенции» в области менеджмента.⁴

Ванглийском языке термины «компетентность» («competence») и «компетенция» («competency») имеют общий корень «compete», что означает «конкурировать»⁵. Отсюда можно сделать вывод, что данные термины, применительно к индивиду (а, возможно, и к организации) отражают конкурентоспособность. При этом, оба термина применяются в практике менеджмента как синонимы, следствием чего является неопределенность в их использовании. К примеру, заголовок монографии С. и Л. Спенсеров «Компетенции на работе» на английском языке звучит как «Competence at work»⁶, где «competence» напрямую переводится на русский язык как «компетентность», хотя, на самом деле, по смыслу имеется в виду именно «компетенция». С. и Л. Спенсеры используют термины «компе-

¹ Ямпольская, Н.Ю. Концепция сочетания государственных и рыночных механизмов управления конкурентоспособностью: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/Ямпольская Наталья Юрьевна.– Сургут, 2011. — С. 15—22.

² Бундин, М.В. Формирование общекультурных компетенций у студентов вузов/М. В. Бундин, Н. Ю. Кирюшина. — Нижний Новгород, 2012. — С. 41—50.

³ Волгина, С.В. Управление ключевыми компетенциями в системе мер обеспечения конкурентоспособности ВУЗа на рынке образовательных услуг/С.В. Волгина. — Ростов н/Д.: Ростиздат, 2010. — С. 120—147.

⁴ Девятловский, Д.Н. Формирование праксиологических умений будущих специалистов в контексте компетентностного подхода: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08/Дмитрий Николаевич Девятловский. — Кемерово, 2011. — С. 105—111.

⁵ Ильязова, М.Д. Инвариантная структура компетентности субъекта деятельности/М.Д. Ильязова // Вестник АГТУ. — 2009. — № 1 (48). — С. 166—172.

⁶ Комарова, А.В. Понятия «компетентность» и «компетенция» как смыслообразующие единицы компетентностного подхода/А.В. Комарова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. — 2010. — № 123. — С. 195—200.

тенция» и «компетентность» как синонимы, в отличие, к примеру, от Р. Палана, который в своей работе «Competency management: a practitioner's Guide» («Управление компетенциями: практическое пособие») наоборот, использует слово «competency», т. е. «компетенция»¹.

Б. Мэнсфилд выделяет три подхода к использованию «компетентности». Первый подразумевает результаты работы, т. е. стандарты, устанавливающие то, какую работу необходимо быть способным выполнить на определенной должности. Второй подход основывается на критерии того, какие задачи люди фактически решают в ходе профессиональной деятельности. Третий подход предполагает личностные черты и характеристики, определяющие характер наиболее подходящей индивиду работы². При этом, очевидно, все три подхода, так или иначе, представляют «компетентность» в контексте решения задач или выполнения работы.

В российской научной литературе в области менеджмента существует ещё один подход. К примеру, Т. Н. Алексеева использует термин «компетентность» применительно к профессиональному работнику, а термин «компетенция» — применительно к личности человека или должности³.

Д. Уинтертон считает наиболее корректным в области менеджмента применение английского термина «competence», имея в виду компетентность как характеристику, отражающую обладание человеком определенными физическими или интеллектуальными способностями, а также навыками и знаниями, позволяющими выполнять определенные задачи, либо (в подходе британской школы) понимание компетентности, как производной, основанной на компетенциях. Термин «компетентность» применяется представителями функционального подхода, а «компетенция» — представителями поведенческого подхода.⁴

В результате такой неоднозначности подходов в менеджменте получила распространение трактовка терминов «компетенция» и «компетентность», отражающая следующие определения:

¹ Oxford Russian-English Dictionary, Англо-Русский Словарь // D. Thompson. — NY: Oxford University Press, 2011. — P. 53.

² Спенсер, Л. М. Компетенции на работе/Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — С. 105—109.

³ Palan, R. Competency Management: A practitioner's guide / R. Palan. — Malaysia, Kuala Lumpur: Specialist Management Resources Sdn Bhd, 2003. — P. 95—100.

⁴ Mansfield, B. Competence in transition/B. Mansfield // Journal of European Industrial Training. — 2004. — Vol. 28, № 2, 3, 4. — P. 296—309.

- способность, которая необходима для выполнения профессиональных обязанностей и для достижения определенных результатов работы, является компетентностью;

- способность, отражающая определенные стандарты поведения, является компетенцией.¹

Зачастую предприятия в практике управления используют оба определения для описания и компетентности и компетенции, либо объединяют их. Но, всё-таки, наиболее типичным отождествлением компетенций со способностями, отражающими нормы или стандарты поведения работников, чем с выполнением каких-либо задач или с конкретными результатами профессиональной деятельности².

Ряд специалистов в области менеджмента последовательно применяют понятие «компетенция» при обращении к профессиональным компетентностям³⁴⁵⁶, либо используют их в качестве синонимов⁷. Ф. Хартл в своих трудах называет компетенции характеристиками личности, отражающими путь к наиболее эффективному решению задач, а также имеющими видимую сторону в виде знаний и навыков и скрытую сторону в виде черт характера и мотивов⁸.

М. Ван дер Клинк и Д. Бун в своих исследованиях отмечают, что понятие «компетенция» используемое в менеджменте в США, до-

¹ Алексеева, Т.Н. Оценка эффективности организационного обучения управленческого персонала на промышленном предприятии в условиях развития менеджмента знаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Алексеева Татьяна Николаевна. — Кострома, 2009. — С. 88—96.

² Winterton, J. Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences / J. Winterton, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellow // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

³ Whiddett, S. A Practical Guide to Competencies. How to enhance individual and organizational performance / S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. — P. 99—105.

⁴ Dubois, D. Competency-Based Human Resource Management/D. Dubois, W. Rothwell. — Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2006. — P. 44—50.

⁵ Boam, R. Designing and Achieving Competency: A Competency Based Approach/R. Boam, P. Sparrow. — London: McGraw-Hill, 1992. — P. 80—97.

⁶ Mitrani, A. Competency Based Human Resource Management/A. Mitrani, M. Dalziel, D. Fitt. — London: Kogan Page, 1992. — P. 101—115.

⁷ Smith, B. Building managers from the inside out: competency based action learning/B. Smith // Journal of Management Development. — 1993. — Vol. 12, № 1. — P. 43—48.

⁸ Cardy, R.L. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage/R. L. Cardy, T.T. Selvarajan // Business Horizons. — 2006. — Vol. 49, № 3. — P. 235—245.

полняет понятие «компетентность» используемое в профессиональных стандартах Соединенного королевства¹.

К. Вудрафф, в свою очередь, также предлагает разделить компетентность, представляя её в качестве аспектов выполнимой индивидуальной работы, и компетенцию, определив её как поведенческую характеристику, которая позволяет выполнить работу компетентно². Т.е. человек, способный добиться положительного результата в конкретной работе — компетентен, а человек, обладающий способностью или качеством, с помощью которых он может добиться положительного результата — обладает соответствующей компетенцией.

Проанализировав различные подходы в менеджменте, можно констатировать тот факт, что в научном сообществе нет однозначной трактовки терминов «компетенция» и «компетентность»: часть авторов разграничивают эти понятия по-своему, другая часть использует их как синонимы, заменяя одно понятие другим. Чтобы внести определённость в решение данной проблемы, необходимо уточнить соотношение понятий «компетенция» и «компетентность». Компетентность — характеристика работника, выражающаяся в способности достигать положительного результата в выполнении определённой работы или решении определённой задачи путём реализации тех или иных компетенций. При этом, в контексте конкурент-менеджмента, а также, в связи с выявленными корнями данного термина, целесообразно положительный результат трактовать как конкурентоспособность. Иными словами, компетентность — это обладание набором компетенций, позволяющих выполнять определённую работу или решать конкретные задачи на конкурентоспособном уровне. Соответственно, компетенция является критерием компетентности. Компетентность существует только применительно к какой-либо конкретной работе или задаче, а компетенция может применяться для решения задач разного рода. Такое соотношение понятий в наибольшей степени соответствует реалиям практики современного бизнеса и конкурент-менеджмента. Оно близко к подходу К. Вудраффа, но раскрыто гораздо более детально.

Установив определённость в соотношении понятий «компетентность» и «компетенция» в контексте конкурент-менеджмента, можно перейти к детальному анализу и раскрытию сущности термина «компетенция».

¹ Brown, R. B. Reframing the competency debate: management knowledge and meta-competence in graduate education/R. B. Brown // *Management Learning*. — 1994. — Vol. 25, № 2. — P. 289—299.

² Hartle, F. How to re-engineer your Performance Management Process / F. Hartle. — London: Kogan Page, 1995. — P. 105—110.

Чтобы дать точное определение термину «компетенция», необходимо обозначить чёткие пределы данного понятия, найти общие элементы во всех определениях, или классифицировать эти определения по их источнику. Такой подход называется «граничный», т. е. он отражает факт принадлежности или не принадлежности данному термину тех или иных аспектов¹. Причём, обозначение границ понятия «компетенция» можно осуществить с двух сторон. Первая подразумевает описание объема термина «изнутри», т. е. определяет, какие характеристики относятся к термину. Вторая представляет собой подход «снаружи», подразумевающий выделение отличий между термином «компетенция» и смежными по значению понятиями. В конечном счёте, термин «компетенция» должен отождествляться с определенным набором характеристик, не относящимся ни к одному другому термину. Данные подходы можно представить, как две разнонаправленные силы, оказывающие влияние на границы определения термина «компетенции» (см. рис. 1).

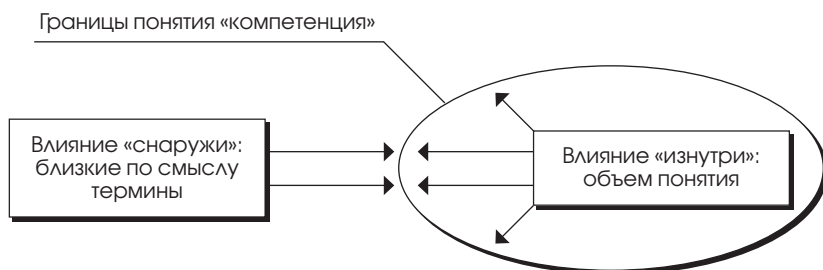


Рисунок 1 — Выделение границ понятия «компетенция» в теории менеджмента²

При определении объема понятия «компетенция», можно выделить поведенческий (США), функциональный (Великобритания), а также многомерный и целостный (Франция; Германия и Австрия) подходы.

Американский подход (представителями которого являются Р. Уайт, Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, С. и Л. Спенсеры, Г. Клемп, С. Хафф, Д. Гентл, Г. Хамел и К. Прахалад, Е. Дероус) характеризует, прежде всего, анализом поведенческих характеристик носителей компетенции, и выявлением личностных особенностей, опре-

¹ Van der Klink, M.R. Competencies: the triumph of a fuzzy concept/M.R. Van der Klink, J. Boon // International Journal of Human Resources Development and Management. — 2003. — Vol. 3. — P. 125—137.

² Woodruffe, C. Competent by any other name/C. Woodruffe // Personnel Management. — 1991. — Sep. — P. 30—43

деляющих сравнительно эффективные действия. Такая постановка вопроса возникла в работах специалистов в области эффективного менеджмента. С точки зрения американского подхода, «компетенция» представляет собой базовый поведенческий аспект или характеристику, отражающуюся в сравнительно результативном выполнении работы, и зависящую от контекста этой работы, условий внешней среды, а также особенностей профессиональной деятельности. Предпосылки американского компетентного подхода в менеджменте исходят из практики профессионального отбора кадров¹. Р. Уайт в своих трудах представлял «компетентность» как наиболее эффективное взаимодействие индивида с окружающей средой. Он также указывал на существование такого явления, как «компетентностная мотивация» которая является своего рода дополнением к компетенции как к «достигнутой способности»².

Следуя данному направлению, как уже было отмечено, Д. МакКлелланд сформировал специальные тесты, как инструменты менеджмента, которые служили средством предсказания профессиональной результативности, в отличие от тестов, измеряющих интеллектуальные способности. Затем Р. МакКлелланд сформулировал особенности, служащие предпосылкой наиболее высокой профессиональной результативности как «компетенции», и апробировал данный подход в американской консалтинговой компании «Нау McVer», в результате, сделав вывод о поведенческой природе компетенций, которые, в отличие от таких качеств, как индивидуальность и интеллект, можно формировать и развивать в процессе управления людьми и в ходе образовательного процесса посредством их обучения и практики³. Позже, начиная с конца 1990х гг., американский подход к определению термина «компетенция» стал существенно шире благодаря применению его в практике менеджмента и включению в определение данного термина также знаний и навыков наряду с традиционными поведенческими характеристиками, предложенными Д. МакКлелландом.

Расширяя традиционное для американского подхода в менеджменте понимание «компетенции», Г. Хамел и К. Прахалад опреде-

¹ Delamare, F. What Is Competence? / F. Delamare // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

² Stoof, A. The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence / A. Stoof, R. L. Martens, J. J. G. Merriënboer, T. J. Bastiaens // Human Resource Development Review. — 2002. — № 1. — P. 345—365.

³ Engler, B. Personality Theories / B. Engler. — NY: Houghton Mifflin Harcourt, 2009. — P. 199—225, 290—305.

ляют «ядерные компетенции» как «коллективное знание организации, и результат координации различных производственных навыков, умений и разнообразных технологических потоков»¹. Т.е., по сути, они демонстрируют, каким образом компетенции персонала в совокупности формируют компетенции организации.

Р. Бояцис, в свою очередь, указывает на латентность характеристик индивида, связанных с эффективной производительностью. Такие характеристики представляют собой компетенции, которые являются скрытыми и требуют идентификации.²

Разные поведенческие подходы к пониманию термина «компетенция» — это, по сути, варианты одного определения: компетенция — это базовая черта индивида, который способен достичь высоких профессиональных результатов.³

Наличие множества вариантов определения термина «компетенция» в области менеджмента свидетельствует о том, что, несмотря на то, что компетенция характеризуется различными личностными особенностями (способностями, характером), все эти особенности можно идентифицировать и оценить путем анализа поведения человека. Поведенческая компетенция характеризуется поведением людей, проявляющимся в том, что наиболее результативные исполнители демонстрируют личные мотивы, особенности характера и свои способности в ходе решения задач, что приводит к высоким профессиональным результатам.

Функциональный подход (представителями которого являются Б. Мэнсфилд, Л. Митчелл, С. Перри, Г. Беаумонт, Р. Мирабил) изначально был следствием реформирования национальной системы производственных квалификаций Великобритании и Шотландии (соответственно, NVQ и SVQ), которые базировались на профессиональных стандартах компетентности, сформулированных в результате функционального анализа разного рода рабочих задач менеджеров и исполнителей⁴. Сторонники данного подхода ориентируются не на личностные особенности, а на па-

¹ White, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence / R.W. White // *Psychological Review*. — 1959. — Vol. 66. — P. 297—333.

² McClelland, D.C. Identifying competencies with behavioral-event interviews / D.C. McClelland // *Psychological Science*. — 1998. — Vol. 9, № 5. — P. 331—339.

³ Hamel, G. *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow* / G. Hamel, C.K. Prahalad. — Boston: Harvard Business School Press, 1994. — P. 197—220.

⁴ Boyatzis, R.E. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education / R.E. Boyatzis, A. Saatioglu // *Journal of Management Development*. — 2008. — Vol. 27 № 1. — P. 92—108.

раметры самой профессиональной деятельности. Данный подход направлен на решение задачи нахождения основных элементов работы, требующих выполнения, обусловленного достижением удовлетворительного результата. Т.е., в данном случае, индивиды обладают компетенцией в той мере, в какой их профессиональная деятельность соответствует или превосходит определенные стандарты и нормы¹. При этом, главенствующая и системообразующая роль в структуре компетентностной модели отнесена к ценностно-мотивационной характеристике человека, выявляемой в процессе управления персоналом². Так, Г. Беаумонт характеризует компетенцию как способность к применению знаний, понимания и навыков в соответствии с определенными требованиями стандартов, в т.ч., решение проблем и соответствие изменяющимся требованиям³. Иными словами, компетенция представляет собой описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Корни этих описаний также исходят из национальных систем обучения. В них компетенция определяется, как способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Многомерный (Франция) и целостный (Германия, Австрия) подходы (во многом схожи и поэтому их можно объединить в одну группу, представителями которой являются: Д. Уинтертон, Ф. Деламаре, Р. Арнольд, С. Нолда, Э. Нуиссл, Г. Страка, С. Архан, Е. Тутчек, Г. Читхэм, Д. Чиверс) значительно шире описывают компетенции в менеджменте. Представители французской школы анализируют знания («savoir»), опыт, функциональные, технические компетенции («savoir-faire» или «savoir agir») и поведенческие компетенции («savoir-êtrre»)⁴. С точки зрения немецкого подхода, компетенции проявляются в способности работника действовать, и, кроме того, они сформированы содержанием или предметом знаний и способностей, а также «ядерными» (ключевыми) и общими способностями

¹ Klemp, G. O. The Guardians of Campus Change: A Study of Leadership in Non Traditional College Programmes/G. O. Klemp. S. M. Huff, J. D. G. Gentile. — Boston: McBer, 1980. — P. 30—49.

² Mansfield, B. Towards a Competent Workforce/B. Mansfield, L. Mitchell, London: Gower, 1996. — P. 205—229.

³ Parry, S. B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study/S. B. Parry // Training. — 1996. — Vol. 33. — P. 48—56.

⁴ Равен, Д. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация/Д. Равен; пер. с англ.: В. И. Белопольский; под ред.: Шапошников О. В. — М.: КОГИТО-ЦЕНТР, 2002. — С. 119—137.

ми¹. Начиная с 1996 г. в немецкую систему образования был внедрён подход «компетенции действия», который в большей степени предполагал смещение акцента от предмета к компетенциям и к учебным планам, которые, в свою очередь, определяли, прежде всего, области изучения и, в меньшей степени, были связаны с работой: знания и навыки². В итоге, новая стандартная типология компетенций формируется периодически — каждый раз, когда происходит разработка нового профессионального учебного плана и, соответственно, квалификационных стандартов. При этом, детальным образом пересматриваются профессионально-технические «компетенции действия» в терминах сферы деятельности или «предметных компетенций», а также «личностные компетенции» и «социальные компетенции». В Австрии стали использовать аналогичный подход к трактовке стандартных ключевых квалификаций, детерминируя их в качестве трансверсальных функциональных и профессиональных квалификаций, которые состоят из особых непредметных характеристик и личностных свойств³. При этом, среди них выделяют личностные, когнитивные и социальные.

Американский и британский классические компетентностные подходы в менеджменте часто противопоставляют друг другу⁴. Так, традиционный американский подход ориентирован, в большей степени, на индивидуальные поведенческие характеристики как основу и причину удовлетворительного выполнения работы. Сторонники британского подхода, напротив, придают первостепенное значение специальным стандартам компетенций именно в контексте использования их в профессиональной деятельности. Т.е. в целом, американский подход ориентирован на процесс, на поведение и связан с термином «компетенция», а английский подход ориентирован на результат, на профессиональные достижения и связан с термином «компетентность». Дальнейшее развитие данных подходов в области теории и практики менеджмента характеризуется добавлением

¹ Beaumont, G. Review of 100 NVQs and SVQs/G. Beaumont. — London: Department for Education and Employment, 1996. — P. 59—64.

² Cheetham, G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence, which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches/G. Cheetham, D. Chivers // Journal of European Industrial Training. — 1998. — Vol. 22, № 7. — P. 267—276.

³ Arnold, R. Wörterbuch Erwachsenenpädagogik/R. Arnold [et al]. — Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2001. — P. 101.

⁴ Straka, G. A. Measurement and evaluation of competence/G. A. Straka // The foundations of evaluation and impact research: third report on vocational training research in Europe: background report/P. Descy, M. Tessaring. — Luxembourg: EUR-OP, 2004. — P. 195—232.

функциональных и когнитивных компетенций к поведенческим в американской школе, а в британской — когнитивных и поведенческих к профессиональным компетенциям, за счёт чего современные модели компетенций в США и в Великобритании стали существенно шире классических¹. В то же время, французские и германские направления компетентностных исследований в менеджменте отражают ещё более широкое, многомерное представление о компетенциях, которое можно назвать аналитической концепцией. Т.е. подходы, которые возникли в менеджменте в континентальной Европе в 1990х гг., а затем распространились среди последователей в других странах Евразии, учитывали опыт уже имеющихся наработок более ранних американского и британского направлений, дополнив их новыми аспектами управления персоналом²³.

Еще один важный вопрос проблемы определения компетенции в менеджменте — к какому объекту её можно отнести. Ведь компетенция, с одной стороны, представляет собой индивидуальную характеристику, а с другой — есть вероятность, что эту же характеристику можно отнести и к большему, возможно составному, объекту. Так, компетенции имеют существенную связь с особенностями среды в которой находится человек, т.е. с характеристиками, традициями и ценностями других людей⁴⁵. Следовательно, в контексте менеджмента, можно поставить вопрос о возможности переноса компетенции на группу людей⁶. Также, имеет место такое явление, как системное мышление, результатом которого является компетенция, образуемая в процессе взаимодействия людей между собой внутри группы или команды и выявляемая в ходе управления данной группой⁷. При этом, каждый член команды обладает собственными компетенция-

¹ Archan, S. Schlüsselqualifikationen: Wie vermittele ich sie Lehrlingen?/S. Archan, E. Tutschek. — Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2002. — P. 22—37.

² Беликова, И. Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса/И. Ю. Беликова // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 1 (17). — С. 79—85.

³ Доброт, М. В. Бизнес-компетенция как экономическая категория/М. В. Доброт // Общество: политика, экономика, право. — 2013. — № 3. — С. 112—113.

⁴ Berthel, J. Personal-management/J. Berthel, F. G. Becker. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2013. — P. 125—171.

⁵ Cheng, M. I. Toward a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach/M. I. Cheng, R. I. J. Dainty // Journal of Managerial Psychology. — 2005. — Vol. 20. — P. 380—396.

⁶ Argyris, C. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness/C. Argyris. — Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1962. — P. 301—329.

⁷ Yankelovich, D. Work and Human Values/D. Yankelovich, H. Zetterberg, B. Strumpel, M. Shanks [et al.]. — New York: Aspen Institute for Humanistic Studies, 1983. — P. 20—27.

ми, которые в сочетании с компетенциями других членов команды могут образовывать групповые компетенции. Выходит, компетенция имеет свойство быть распределенной, т.е. относиться к группе людей, а значит, возможно, и к организации в целом¹.

Многие определения компетенций в менеджменте можно охарактеризовать как статические, т.к. они описывают фиксированное состояние в прошлом или в настоящем времени. В то же время, есть ряд специалистов теории управления, которые подходят к определению компетенций с динамической точки зрения, представив компетенции в перспективе их развития в будущем. В частности, П. Спэрроу и М. Богнанно предлагают рассматривать жизненный цикл развития компетенций, который составляет четыре этапа, отражающие соответствующие их состояния: формирующуюся компетенцию, переходную компетенцию, «ядерную» компетенцию и компетенцию в упадке². Т.е., в таком контексте, компетенция может являться как индивидуальной, так и приобретать распределенный общий характер, участвуя в формировании организационной стратегии менеджмента.

В связи с этим, возвращаясь к поставленному вопросу о возможности или невозможности обучения компетенциям в менеджменте, можно сказать, что в случае, если компетенция рассматривается как статическая характеристика, то она не подлежит развитию в ходе обучения. Справедливо и обратное утверждение: предположение о том, что компетенции нельзя научить, по сути, предполагает признание статичности данной компетенции.³⁴⁵⁶

Использованный подход характеризует термин «компетенция» «изнутри» (т.е. определение объема понятия), описывает определенные характеристики компетенции, которые указывают на границы

¹ Mulcahy, D. Turning the contradictions of competence: Competency-based training and beyond/D. Mulcahy // Journal of Vocational Education and Training. — 2000. — Vol. 52. — P. 259—279.

² Mohrman, S. Generating Knowledge That Drives Change/S. Mohrman, E.E. Lawler // The Academy of Management Perspectives. — 2012. — Vol. 26, № 1. — P. 41—51.

³ Prahalad, C.K. The Core Competence of the Corporation/C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 3. — P. 79—91.

⁴ Sparrow, P.R. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment/P.R. Sparrow, M. Bognanno // International Journal of Selection and Assessment. — 1993. — Vol. 1, № 1. — P. 50—58.

⁵ Stoof, A. Effects of Web-based Support for the Construction of Competence Maps/A. Stoof, R.L. Martens, J.J.G. Merriënboer // Instructional Science. — 2006. — Vol. 34, № 3. — P. 189—211.

⁶ De Vos, A. Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach/A. De Vos, S. De Hauw // The 14th European congress on Work and Organizational Psychology in Santiago de Compostela. — 13—16 May 2009.

данного термина в менеджменте. При этом, одна часть характеристик предполагает выявление того, где искать компетенцию (американская и британская школы), другая часть направлена на выявление природы и свойств компетенций (статические и динамические подходы).

Второе направление определения границ термина «компетенция» предполагает обозначение отличий «компетенции» от схожих по смыслу терминов менеджмента, т. е. выявление того, чем компетенции не являются («влияние извне»). В частности, Ф. Блокхойс и Д. Онстенк предлагают сопоставлять компетенцию с аналогичными по смыслу понятиями, в результате чего делается вывод о том, в каких аспектах оба термина имеют схожее значение, а в каких — отличаются и является ли один составной частью другого.¹

Целесообразно сравнивать компетенцию с такими похожими по смыслу терминами, как: действие, квалификация, одаренность, способность (горизонтальное сопоставление) и комплекс знаний, умений и отношений (вертикальное сравнение). Причём, сопоставление удобнее производить попарно.

1. Пара компетенция и действие. Компетенция реализуется в действии, подразумевая такое действие, которое позволяет добиться необходимого результата². Результат действия объективен, в то время, как компетенция характеризуется профессиональными и личностными качествами, позволяющими добиться результата³.

2. Пара компетенция и квалификация. Квалификация подразумевает соответствие установленным стандартам выполнения определенной работы и отражает фактически проверенную способность человека решать определенные профессиональные задачи, по крайней мере, на минимально необходимом уровне. Т.е. квалификация нормативна, в то время, как компетенция обладает динамизмом эволюции^{4,5}. П. Эллстром описывает квалификацию

¹ Паршина, В. С. Управление развитием персонала корпораций: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/Паршина Валентина Сергеевна. — Екатеринбург, 2006. — С. 107—119.

² Lawler, E. E. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis* / E. E. Lawler, J. W. Boudreau. — Palo Alto: Stanford University Press, 2012. — P. 128—140.

³ Onstenk, J. *Apprenticeship in The Netherlands: connecting school- and work-based learning*/J. Onstenk, F. Blokhuis // *Education and Training*. — 2007. — Vol. 49, № 6. — P. 489—499.

⁴ Эль-Аттар, Д. М. М. Развитие компетенций в системе стратегического управления персоналом: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01/Эль-Аттар Доаа Махмуд Мохамед. — Краснодар, 2007. — С. 34—59.

⁵ Соколов, В. П. Компетентностный подход к личностно-профессиональному развитию управленческих кадров/В. П. Соколов, В. И. Тихонова // *ИнВестРегион*. — 2011. — № 2. — С. 34—37.

как компетенцию, необходимую для выполнения определенной работы¹. Т.е. квалификация, в данном случае, представлена как элемент компетенции.

3. Компетенция и способность, одаренность. Понятия способность и одаренность ближе по смыслу к компетенции, чем действие и квалификация. Тем не менее, одаренность подразумевает определенные способности человека, которые он не обязательно использует и даже не обязательно осознаёт²³. В то же время, компетенция отражает те особенности, которые обязательно используются в выполнении какой-либо работы. Эти особенности могут быть как врождёнными, так и приобретёнными⁴⁵. Таким образом, данные термины пересекаются в определенной смысловой области, но не отождествляются полностью.

4. Компетенция и комплекс знаний, навыков и отношений. Знания и навыки являются составными элементами компетенции. Навыки предполагают выполнение действий, а знания представляют собой внутренние характеристики. Знания играют роль некой предпосылки навыков⁶⁷. Отношения, в свою очередь, также нельзя отождествлять с компетенцией, т.к. компетенция позволяет влиять на отношения с целью достижения результата, либо отношения могут быть результатом проявления компетенции⁸.

Таким образом, компетенция реализуется в действии, но не является им; способность и одаренность пересекаются в определен-

¹ Пфау, В. Международное исследование стратегической компетенции предприятия/В. Пфау [и др.]; под ред. И. Беляева, В. Пфау. — М.: Финансовая академия, 2009. — С. 20—29.

² Brunt, B. A. Competency Management in Long-Term Care: Skills for validation and assessment/B. A. Brunt, K. S. Papa. — USA: HCPro, 2009. — P. 41—53.

³ Ellström, P.E. The many meanings of occupational competence and qualification/P.E. Ellström // Key qualifications in work and education/ed. by W. J. Nijhof J. N. Streumer (et al.). — Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998. — P. 39.

⁴ Крымов, С. М. Стратегический менеджмент/С. М. Крымов. — М.: Академия, 2011. — С. 89—102.

⁵ Buhner, R. Personal-Management/R. Buhner. — Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. — P. 208—234.

⁶ Barrett, G.V. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence/G.V. Barrett, R. L. Depinet // American Psychologist. — 1991. — Vol. 46, № 10. — P. 1012—1024.

⁷ Kandula, S.R. Competency-based Human Resource Management /S.R. Kandula. — India, Delhi: PHI Learning Private Limited, 2013. — P. 201—229.

⁸ Рачек, С. В. Качественные характеристики работника и их влияние на уровень его компетентности/С. В. Рачек, Л. И. Чернышова // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 3. — С. 82—85.

ной смысловой области с компетенциями; а квалификация, наряду с комплексом знаний, навыков и отношений, являются элементами компетенций. Т.е., по сути, «компетенция» в теории менеджмента не может отождествляться, в полной мере, ни с одним из перечисленных терминов, но, так или иначе, связана с каждым из них.

Стоит отметить, что границы термина «компетенция» в менеджменте динамически меняются в зависимости от того, какой из аспектов выбрать ключевым.

Так, согласно определению Р. Мирабил, компетенция представляет собой знание, навык, способность или характеристику, а также мотивы, убеждения и ценности, либо их совокупность, связанную с эффективным выполнением работы¹. Р. Мирабил представляет компетенцию, в большей степени, как ориентированную на внутренние особенности человека. Знания, навыки, способности, характеристики, мотивы, ценности и убеждения являются составными элементами компетенции. При этом, Р. Мирабил относит компетенцию не просто к результативному, но обязательно профессиональному действию, сужая область применения данного термина.

С. Перри определяет компетенцию как группу знаний (неразрывно связанных с определенной областью), навыков и отношений, которые применяются в определенных зонах ответственности в рабочем процессе, а также которые измеримы и развиваемы в ходе образовательного процесса, вне зависимости от установленных стандартов.²

Подходы С. Перри и Р. Мирабил во многом схожи. Тем не менее, Р. Мирабил описывает знания и навыки как возможные элементы компетенции, в то время, как С. Перри предлагает рассматривать в качестве таких элементов группу знаний, навыков и отношений. Т.е. отдельные знания, навыки или отношения не наделяют человека компетенцией. Но в совокупности они могут формировать компетенцию. Кроме того, С. Перри ассоциирует компетенцию с действием в целом, т.е. не только с эффективным действием. Таким образом, подход С. Перри несколько более широкий, чем подход Р. Мирабил и чаще применим на практике.

Ф. Драганидис определяет компетенцию в менеджменте как комбинацию явного и неявного знания, поведения и навыков, ко-

¹ Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях/Б.З. Мильнер [и др.]. — М.: Дело, 2006. — С. 9—50.

² Dooley, K.E. Behaviorally anchored competencies: evaluation tool for training via distance/K.E. Dooley, J.R. Lindner, L.M. Dooley, M. Alagaraja // Human Resource Development International. — 2004. — Vol. 7, № 3. — P. 315—332.

торая наделяет человека таким потенциалом, который позволяет эффективно выполнять работу.¹

С точки зрения С. и Л. Спенсеров, компетенция представляет собой базовую особенность человека, которая является предпосылкой эффективного действия в профессиональных или иных ситуациях. «Базовая особенность» предполагает понимание компетенции как внутренней устойчивой характеристики личности, на основе которой представляется возможным спрогнозировать действия индивида в той или иной ситуации. При этом, компетенция обуславливает поведение человека, а уровень развития компетенции отражает способность выполнять те или иные действия на высоком уровне, что может быть измерено в процессе управления персоналом с использованием критериев или стандартов.²

Подход к определению компетенции С. и Л. Спенсеров, как и С. Перри, прагматичен, т.к. подразумевает возможность измерения компетенции. Но особенностью подхода С. и Л. Спенсеров является предиктивное свойство компетенции, т.е. возможность спрогнозировать характер действий человека. Кроме того, подход С. и Л. Спенсеров является более широким, чем предыдущие, так как относит компетенции не только к профессиональным, но и к каким-либо иным ситуациям. С. и Л. Спенсеры, в отличие от С. Перри, Р. Мирабил и Ф. Драганидиса, не используют знания, навыки и отношения при описании компетенции, но представляют компетенцию как внутренний элемент личности, подразумевая то, что компетенция не может быть сформирована или развита в процессе обучения. С. и Л. Спенсеры называют компетенцию чертой, в то время, как другие исследователи данной проблемы указывают на внутренние личностные черты как на один из элементов компетенции.

Российскими специалистами в области менеджмента, зачастую, применяются определения, предложенные представителями зарубежных классических подходов в упрощенном виде. Так, И. Ю. Беликова предлагает трактовать компетенцию как способность реализации знаний и умений в конкретной ситуации³. С. И. Соломенникова в своих исследованиях в области управления персоналом

¹ Mirabile, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling/R.J. Mirabile // Training and development. — 1997. — № 8. — P. 73—77.

² Parry, S.B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study/S.B. Parry // Training. — 1996. — Vol. 33. — P. 48—56.

³ Draganidis, F. Competency-based management: A review of systems and approaches/F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. — 2006. — Vol. 14, № 1. — P. 51—64.

определяет компетенцию как совокупность качеств сотрудника в виде навыков, умений, знаний и опыта, необходимых для эффективного решения задач¹. Подобной позиции придерживаются и другие российские специалисты в области менеджмента².

Определение компетенции существенно варьируется у различных исследователей данной проблемы в теории управления персоналом, причём не только в разных хронологических этапах, но и в зависимости от страны. В конечном счёте, каждое из определений может считаться корректным — в зависимости от целей, контекста и области применения.

Поскольку наше исследование напрямую касается области теории и практики конкурент-менеджмента, то в рамках данного исследования наиболее целесообразно сформулировать определение, сочетающее в себе, с одной стороны, прагматичность и широкий охват американского поведенческого подхода, а с другой, многомерность подходов Франции, Германии и Австрии, включающую относимость как к одному индивиду, так и к объединению индивидов, действующих для достижения общих целей, т.е. организации. Важно также учесть преимущества и недостатки подходов различных современных специалистов.

При этом, стоит особо отметить, что компетентностный подход во многом помогает решить проблему инвестирования в человеческий капитал, т.к. подразумевает окупаемость вложенных средств в той или иной форме^{3,4,5,6}. Определённые качества, способности и потенциал работника становятся фактором производства, т.е. капитализируются. Формой такой капитализации является компетенция. Управление компетенциями позволяет реализовать человеческий потенциал, качества и способности как уникальный

¹ Спенсер, Л. М. Компетенции на работе/Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — С. 120—139.

² Беликова, И. Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса/И. Ю. Беликова // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 1 (17). — С. 79—85.

³ Соломенникова, С. И. Формирование ключевых компетенций персонала высокотехнологичного предприятия/С. И. Соломенникова // Проблемы социально-экономических измерений в постиндустриальном обществе/под ред. Т. В. Плетневой. — Ижевск: Изд-во «Удмуртский ун-т», 2012. — С. 140—142.

⁴ Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала/Т. И. Леженкина. — М.: Синергия, 2013. — С. 255—269.

⁵ Лысков, А. Ф. Проблемы инвестирования в человеческий капитал/А. Ф. Лысков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 4. — С. 106—110.

⁶ Эрфурт, К. А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия/К. А. Эрфурт // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 3. — С. 132—138.

ресурс с целью максимизации прибыли организации. Инвестиции в человеческие ресурсы позволяют, в конечном счёте, увеличить потребительскую ценность товаров и услуг фирмы.

В таком случае, компетенция — это не только, относительно измеримая и развиваемая приобретённая способность, навык, качество, свойство, либо базовая характеристика, врождённая черта, присущая субъекту, причинно-связанная с критериями конкурентоспособного действия или результата, но также и форма капитализации человеческого потенциала. При этом, компетенция является критерием отличия конкурентоспособных субъектов от неконкурентоспособных, а также может служить прогностическим инструментом конкурент-менеджмента, позволяющим предсказать конкурентоспособность действий.

Компетентность — характеристика субъекта, выражающаяся в способности достигать конкурентоспособного результата в выполнении определённой работы или решении определённой задачи путём реализации тех или иных компетенций. Иными словами, компетентность — это обладание набором компетенций, позволяющих на конкурентоспособном уровне выполнять определённую работу или решать конкретные задачи. Соответственно, компетенция — критерий компетентности. Компетентность существует только применительно к какой-либо конкретной работе или задаче, а компетенция может применяться для решения задач разного рода.

Т.е. компетенция и компетентность являются тесно связанными понятиями: компетентность зависит от наличия компетенции, но компетенция может существовать самостоятельно. При этом, оба термина указывают на степень конкурентоспособности индивида или организации в рамках данной компетенции или компетентности.

Подводя итог, можно отметить, что компетентностные подходы в конкурент-менеджменте и в образовании имеют различные истоки понимания термина «компетенция» и обусловлены недостаточной разработанностью данной проблематики на ранних хронологических этапах. Тем не менее, современные ВУЗы всё более тесно сотрудничают с бизнесом, становясь по сути производственными организациями. Кроме того, современные исследования дают всё больше предпосылок к формулировке единого определения, которое будет служить связующим образовательного подхода и подхода в конкурент-менеджменте.

В ходе анализа, при определении объема понятия выявлены следующие исторически и географически сформировавшиеся подходы в сфере менеджмента:

1) поведенческий (США) — изначально основан на особенностях людей, выполняющих определенную работу, но не на особенностях самой работы;

2) функциональный (Великобритания) — изначально направлен на изучение характеристик (стандартов) определенной работы и их выполнение;

3) многомерный и целостный (Франция, Германия и Австрия) — представляют знания, навыки и поведение в качестве составных элементов компетенции, поэтому данные подходы существенно эффективнее с точки зрения компетентностного анализа и понимания характера взаимодействия составных элементов.

В сформулированном итоговом определении «компетенции» использован ряд наработок сторонников многомерного и целостного подходов, но авторский подход позволяет шире использовать «компетенцию» в сочетании с понятием «компетентность» в качестве аналитического инструмента в конкурент-менеджменте, относя их как к уровню индивида, так и к уровню целой организации, а также, с одной стороны, характеризует особенности людей (как в поведенческом подходе), и с другой — подразумевает эффективное выполнение той или иной деятельности, учитывая требования должности (по общей аналогии с функциональным подходом), но «эффективность», в данном случае, не привязана к стандартам, а напрямую связана с конкурентоспособностью субъекта. Кроме того, в предложенном подходе, компетенция является формой капитализации человеческого потенциала. Полученная в результате исследования определённость в терминологии и выявленные подходы к пониманию сущности компетенций дают возможность проанализировать типологию и классификацию компетенций, используемую представителями различных школ менеджмента.

1.2. Типология и классификация компетенций в теории управления

Построение типологии и классификации компетенций в менеджменте позволяет выявить группы компетенций, схожие по определенным признакам, что даёт возможность анализировать компетенции на разных уровнях и относить к различным сферам деятельности. Кроме того, присвоив каждой из групп компетенций соответствующий условный вес, установив таким образом её значимость относительно других, можно

проанализировать характер и степень связи между элементами компетенций организации и компетенциями работников¹².

Как уже было упомянуто в параграфе 1.1, в менеджменте существуют различные подходы к трактовке термина «компетенция». Поскольку нами было сформулировано собственное определение, расширяющее спектр качеств, которые можно признать компетенцией, комбинирующее ряд аспектов американского, британского, французского, германского и австрийского подходов теории и практики менеджмента, то, соответственно, и классификация компетенций должна охватывать все компетенции, которые можно отнести к вышеназванным подходам и соответствовать сформулированному определению в полной мере. С этой целью нами были проанализированы различные типологии и подходы к классификации компетенций.

Специалисты в сфере образования применяют в своих исследованиях подход к классификации компетенций, в котором выделяются три группы:

1) фундаментальные теоретические компетенции (знание естественно-научных, гуманитарных, социальных, общепрофессиональных дисциплин, а также спецкурсов и уровень системной подготовки);

2) профессиональные компетенции (технологические, информационные, общие навыки человека, а также способность выбрать наилучшее решение);

3) социальные компетенции (мыслительные способности, межличностные коммуникативные навыки и внутренние личностные качества).³

В данном подходе приводятся достаточно широкая классификация, включающая как поведенческие характеристики, на которых делается акцент в классическом американском подходе, так и профессиональные компетенции, на которых базируются сторонники функционального подхода. Тем не менее, данная классификация охватывает не все характеристики, которые находятся в границах принятого нами определения компетенции.

¹ Махаева, Л.В. Условия формирования общих компетенций (на примере информационной компетенции)/Л.В. Махаева // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2012. — № 3. — С. 62—66.

² Lawler, E.E. From human resource management to organizational effectiveness/E. E. Lawler // Human Resource Management. — 2005. — Vol. 44, № 2. — P. 165—169.

³ Волгина, С.В. Управление ключевыми компетенциями в системе мер обеспечения конкурентоспособности ВУЗа на рынке образовательных услуг/С.В. Волгина. — Ростов н/Д.: Ростиздат, 2010. — С. 64—99.

Исследователи данной тематики в области менеджмента выделяют, так называемые, «мягкие» («soft») компетенции — лидерские, управленческие качества и навыки, а также «жесткие» («hard») компетенции — функциональные качества и навыки, охватывающие техническую составляющую работы.¹²

Существует также подход, выделяющий различия классификации компетенций в образовательной среде и в менеджменте (см. табл. 1).

Тем не менее, стоит отметить, что можно провести параллель между общекультурными и профессиональными компетенциями в образовании и соответственно когнитивными и функциональными компетенциями в менеджменте, что говорит об относительной совместимости данных классификаций.

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И БИЗНЕС-СРЕДЕ³

Область применения	Критерий классификации	Группы компетенций	Сущность
СФЕРА ОБРАЗОВАНИЯ	Контекст решаемых задач	Общекультурные	Общий контекст решения разных профессиональных задач
		Профессиональные	Решение задач конкретной профессиональной деятельности
СФЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Уровень распространения компетенций	Корпоративные	Следуют из ценностей компании, применимы для любой должности в организации
		Управленческие	Связаны с управленческой деятельностью
		Профессиональные	Универсальные, не привязаны к конкретным должностям
			Решают ограниченный круг задач

>>

¹ Lueneburger, C. Competency and Potential: A Model for Private Equity Operating Partners/C. Lueneburger, S. McClenaghan, F. Paret, A. Prieto [et al.]. — NY.: Egon Zehnder International, 2012. — P. 1—10.

² Parry, S. B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study/S. B. Parry // Training. — 1996. — Vol. 33. — P. 48—56.

³ Якимова, З. В. Классификации и инструменты оценки компетенций: сравнительный анализ профессиональной среды и вуза [Электронный ресурс]/З. В. Якимова, В. И. Николаева // Управление экономическими системами. — 2012. — № 9. — Режим доступа: <http://www.uecs.ru/logistika/item/1562-2012-09-26-11-36-01>

>>

Область применения	Критерий классификации	Группы компетенций	Сущность
СФЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Уровень развития	Пороговые	Необходимы для достижения минимального результата
		Дифференцирующие	Позволяют отличать лучших исполнителей от средних
	Содержание	Когнитивные	Фундаментальные, необходимы для эффективной работы
		Личностные	Фундаментальные, связанные с индивидуальной эффективностью
		Функциональные	Операционные, необходимые для эффективной работы
		Социальные	Операционные, связанные с индивидуальной эффективностью

Типология, предложенная российскими специалистами в сфере образования, является существенно более широкой, т.к. учитывает когнитивные компетенции. Также безусловным плюсом данной типологии является выделение в отдельную сущностную группу профессиональных компетенций, которые применимы в отношении ограниченного круга задач, в отличие от универсальных профессиональных компетенций.

Более полным является многомерный целостный подход Д. Уинтертона, который представляет целостную модель компетенций в теории менеджмента, схему которой можно представить в виде тетраэдра, отражающего, с одной стороны, единство компетенций, а с другой, дифференциацию их по принципу социальных, когнитивных и функциональных измерений (см. рис. 2).

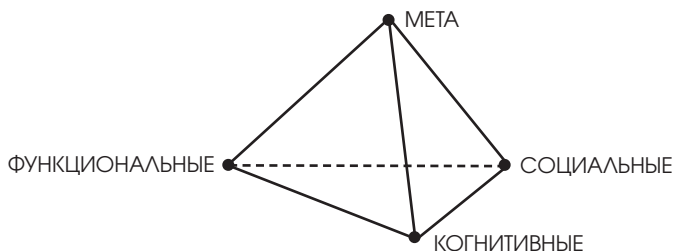


Рисунок 2 — Целостная модель компетенций в теории менеджмента по методике Д. Уинтертона¹

¹ Winterton, J. Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences / J. Winterton, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellow // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

В данной структуре мета-компетенции играют роль своего рода над-структурного входа, способствующего формированию других компетенций, представленных в остальных углах четырёхугольника.

Принцип группировки компетенций Д. Уинтертоном основан на выделении двух измерений, каждое из которых, в свою очередь, делится на две группы.

- Первое измерение: профессиональные и личные компетенции.
- Второе измерение: концептуальные и операционные компетенции.

Таким образом, путём комбинирования этих двух измерений, можно получить четыре группы компетенций (см. табл. 2).

Таблица 2

**ТИПОЛОГИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО МЕТОДИКЕ Д. УИНТЕРТОНА¹**

	Профессиональные	Личностные
Концептуальные	Когнитивные компетенции	Мета компетенции
Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции

Компетенции, которые служат предпосылкой результативной профессиональной деятельности включают концептуальные (когнитивные, знания и понимание) и операционные (функциональный, психомоторный и прикладной навык) компетенции. В то же время, компетенции, отражающие личностные особенности, аналогичным образом представлены концептуальными (мета-компетенции, способность к познанию или пониманию) и операционными (социальные компетенции, включающие поведение и межличностные отношения).

Когнитивные, функциональные и социальные компетенции, в данном случае, можно отнести к универсальным. В том или ином виде, они находят отражение в работах представителей как французской школы менеджмента (знания, функциональные, технические компетенции, опыт и поведенческие компетенции), так и в современных концепциях представителей американской и британской школ теории управления, использующих триаду «знания, навыки, отношения». Т.е. знания (а также

¹ Winterton, J. Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences / J. Winterton, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellow // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

понимание) отражены в когнитивных, навыки в функциональных, отношения отражены в социальных компетенциях. При этом, отдельным классом представлены мета компетенции, которые находят отражение скорее во французском подходе и выделяются тем, что являются основой для формирования других компетенций.

При этом, личностные компетенции являются преимущественно врождёнными, а профессиональные компетенции — преимущественно приобретёнными.

Схема Д. Уинтертона отражает наиболее прогрессивный базовый подход в теории менеджмента, представляя целостную и многомерную систему взаимодействия компетенций различных групп.

Фундаментальные теоретические компетенции из классификации, предложенной специалистами сферы образования можно условно соотнести с когнитивными компетенциями, предложенными Д. Уинтертоном в менеджменте. Аналогично можно соотнести профессиональные и социальные компетенции из образовательной классификации соответственно с функциональными и социальными из классификаций Д. Уинтертона. Т. е. в большинстве компетенций в данных подходах пересекаются, но, при этом, вне зоны пересечения остаётся ряд компетенций, не нашедших общего в данных типологиях — это мета компетенции и мыслительные навыки.

Кроме того, современные исследования отражают актуальность и иного рода компетенций, которыми можно дополнить проанализированные выше типологии.

Так, Ф. Леонг и П. Вонг выделяют культурную или кросс-культурную компетенцию в рамках ситуационной модели компетенций¹. Такие компетенции особенно актуальны при межкультурном и межконфессиональном взаимодействии. В структуре Д. Уинтертона их можно условно отнести к социальным компетенциям, хотя сам он не раскрывает понятия культурных компетенций.

Р. Бояцис и Ж. Батиста-Фогует, наряду с другими специалистами в области менеджмента, отдельно представляют эмоциональную компетенцию как способность идентифицировать, воспринимать и

¹ Leong, F.T.L. Optimal Human Functioning From Cross Cultural Perspectives: Cultural Competence as an Organizing Framework/F.T.L. Leong, P.T.P. Wong // Counseling Psychology's Focus on Positive Aspects of Human Functioning/T.S. Krieschok [et al.] — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2012. — P. 123—150.

применять эмоциональную информацию о собственной личности или окружающих, которая опосредует эффективное выполнение работы. Более того, Р. Бояцис объединяет такого рода компетенции в таком явлении, как «эмоциональный интеллект» — группа компетенций, проявляющихся в том, в какой степени человек: знает себя; управляет собой; знает других; и управляет своими отношениями с другими¹². В схеме Д. Уинтертона эмоциональные компетенции не представлены отдельно, но их можно также условно выделить в составе социальных.

Отдельно следует отметить тот факт, что ни в одной из рассмотренных типологий не выделяются в отдельную группу специальные профессиональные компетенции, применимые только в рамках одного функционального подразделения определенной организации. Они являются уникальными и не применимы в чистом виде в других организациях и функциональных областях. Наличие такого класса компетенций также следует учитывать в контексте менеджмента.

При этом, на практике предприятия, в рамках разработки стратегии конкурент-менеджмента, составляют собственные классификации компетенций по вертикальному принципу, что позволяет сформировать набор компетенций определенной должности. Примером может служить иерархия, используемая в международной компании «BMW Group»:

- 1) общие компетенции,
- 2) расширенные компетенции,
- 3) профессиональные компетенции,
- 4) экспертные компетенции.³

Таким образом, для получения наиболее полной классификации в рамках менеджмента, целесообразно взять за основу общую схему группировки и взаимодействия компетенций, предложенную Д. Уинтертоном, а затем раскрыть и дополнить её, опираясь на труды российских исследователей, а также зарубежных специалистов: Ф. Леонга и П. Вонга, Р. Бояциса и Ж. Батиста-Фогуэт. Полученная в результате структура классификации компетенций, построенная

¹ Batista-Foguet, J.M. Effect of response scale on assessment of emotional intelligence competencies/J. M. Batista-Foguet, W. E. Saris, R. E. Boyatzis, L. Guillén, R. Serlavós // Personality and Individual Differences. — 2009. — Vol. 46, № 5—6, — P. 575—580.

² Boyatzis, R.E. Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders/R.E. Boyatzis // Psicothema. — 2006. — № 18. — P. 124—131.

³ Официальный сайт «BMW Group» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bmwgroup.com>.

по сущностно-содержательному признаку, выглядит следующим образом (см. рис. 3).

1. Мета компетенции — это врождённые фундаментальные способности учиться и развивать компетенции (понимание).

2. Когнитивные компетенции — те универсальные базовые знания и навыки, которые являются необходимой основой для формирования специализированных прикладных функционально-технологических компетенций. К ним относятся фундаментальные знания и навыки, полученные в ходе воспитания в несовершеннолетнем возрасте, а также в ходе получения начального и среднего образования.

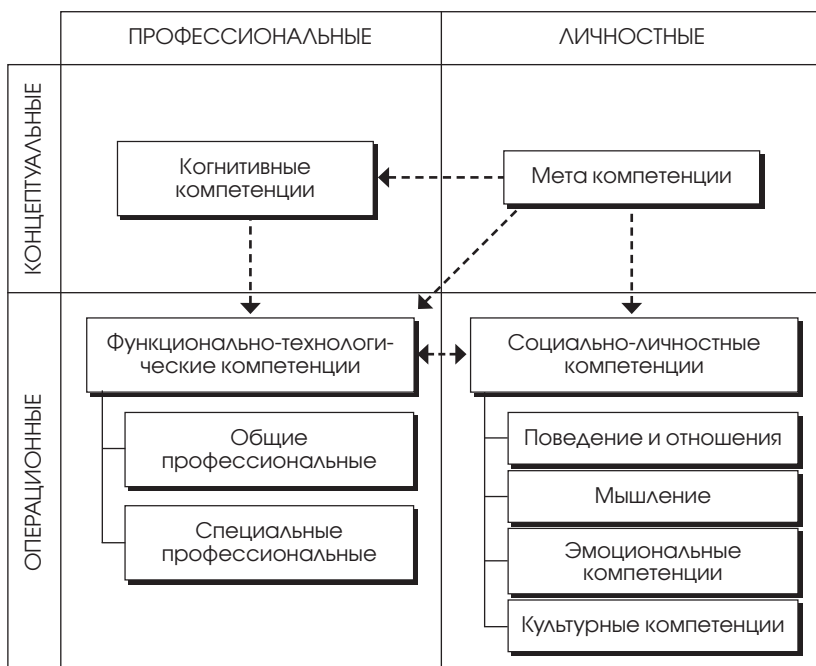


Рисунок 3 — Общая схема классификации компетенций¹

3. Социально-личностные компетенции — развиваемые и не развиваемые личные психологические характеристики, черты и качества которые включают в себя:

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

3.1. врождённые и приобретённые особенности поведения человека и специфику его взаимодействий (этика отношений) с другими людьми, его личностные черты и качества;

3.2. врождённые и приобретённые особенности мышления человека (специфика восприятия информации извне и её обработка);

3.3. эмоциональные компетенции (способность идентифицировать, воспринимать и применять эмоциональную информацию о собственной личности или окружающих);

3.4. культурные компетенции (умение подстраиваться под культурные и конфессиональные особенности других людей).

4. Функционально-технологические компетенции — специальные прикладные знания и навыки, которые человек получает на основе опыта в результате трудовой деятельности или специальных тренингов, а также в ходе получения образования в высших учебных заведениях, применимые в профессиональной деятельности, которые включают в себя:

4.1. общие профессиональные знания и навыки, применимые в различных сферах управленческой или исполнительской работы и в различных организациях;

4.2. специальные (экспертные) профессиональные знания и навыки, применимые только в одной сфере или в одной организации.

Мета компетенции — служат первоосновой для приобретения и развития всех остальных. Когнитивные компетенции — являются базовыми для функционально-технологических компетенций, которые, в свою очередь, взаимозависимы с социально-личностными компетенциями. Данные связи на схеме на рис. 3 обозначены пунктирными линиями.

Мета-компетенции и социально-личностные компетенции, по сути, характеризуют личность человека и определяют потенциал и возможность развития знаний и навыков, т.е. профессиональных компетенций. Знания и навыки тесно связаны между собой, т.к. навык представляет собой обладание знанием, которое было применено и закреплено индивидом в качестве опыта в ходе регулярной практики многократного повторения и применимое в будущем (при этом, можно выделить также умение, которое является промежуточным звеном между знанием и навыком: в отличие от навыка, умение подразумевает способность неавтоматизированно применять знание на практике вследствие не многократного, незакрепленного опыта) — такое определение сформулировано в результате проведенного исследования источников в

теории управления персоналом и адаптировано к терминологии конкурент-менеджмента¹²³.

Данная классификация сформирована с целью проанализировать свойства компетенций разного рода, чтобы выявить те группы, компетенции в которых можно и целесообразно перечислить для последующего использования при формировании их матриц в рамках разработки инструментария конкурент-менеджмента.

Концептуальные, т.е. мета (как правило, врождённые) и когнитивные (как правило, формируемые до достижения совершеннолетия) компетенции можно классифицировать лишь условно, к тому же, они являются базовыми для операционных компетенций. Поэтому, как правило, их не рассматривают отдельно в рамках кадрового менеджмента — в процессе подбора персонала и построения индивидуальных планов развития⁴⁵.

Специальные профессиональные компетенции образуют непрерывно растущее множество различного рода знаний и навыков, применимых в одной определённой сфере или организации, т.е. они не носят универсального характера и требуют индивидуального подхода в рамках каждой должности в каждой организации. Следовательно, данную группу компетенций целесообразно рассматривать отдельно для каждого работника каждой фирмы, вне рамок данного исследования.

Социально-личностные компетенции, а также общие профессиональные компетенции являются конечными объектами анализа в процессе подбора кадров, а также развития персонала⁶. Кроме того, их можно чётко перечислить с необходимой степенью детализации, поэтому данные группы компетенций будут использовать

¹ Batista-Foguet, J.M. Effect of response scale on assessment of emotional intelligence competencies/J. M. Batista-Foguet, W. E. Saris, R. E. Boyatzis, L. Guillén, R. Serlavós // Personality and Individual Differences. — 2009. — Vol. 46, № 5—6, — P. 401—427, 575—580.

² Захарова, Е. Н. Особенности процесса управления знаниями на торговом предприятии/Е. Н. Захарова, И. В. Золотухина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. — 2010. — № 1. — С. 56—67.

³ Лобань, Д. А. Управление знаниями в современных транснациональных корпорациях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14/Лобань Дарья Андреевна. — М., 2012. — С. 1—26.

⁴ Wolf, A. Competence-Based Assessment/A. Wolf. — Buckingham: Open University Press, 1995. — P. 40—59.

⁵ Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2012. — С. 120—139, 455—497.

⁶ Робертс, Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях/Г. Робертс. — М.: Гиппо, 2010. — С. 109.

ся для дальнейшего формирования инструментария конкурент-менеджмента.

Полученные группы компетенций достаточно общие. В теории менеджмента компетенции можно классифицировать, также, по функциональному признаку (функциональная типология), т.е. основным критерием являются требования, функциональные обязанности работника, определяемые менеджментом организации в рамках системы управления персоналом.

Одна из таких типологий предлагается российскими специалистами в области менеджмента¹. Согласно данному подходу, выделяются следующие группы:

1) руководящие компетенции, предполагающие навыки стратегического мышления, навыки ведения переговоров, способность быстро принимать решения, умение управлять конфликтами, организационные навыки, способность к делегированию полномочий;

2) кросс-культурные компетенции: навык культурной адаптации, навык проявления эмпатии, умение подстраиваться под собеседника, владение иностранными языками, кросс-культурное мышление;

3) коммуникационные компетенции: навык ведения переговоров, языковые навыки, навык установления отношений, способность решать конфликты, способности к невербальной коммуникации, способность к риторике, навыки публичной презентации;

4) методические компетенции: навыки построения рабочего процесса, технические навыки, способность строить концепции, навыки модератора, навыки разработки проектов, навыки составления докладов и формирования презентаций;

5) социальные компетенции: способность адаптироваться к новым условиям или культурам, навыки проявления эмпатии при общении, способность к кооперации, навык работы в команде;

6) компетенции «самоуправления»: характерологическая компетенция, стремление к карьерному росту, конфликтоустойчивость, способность к саморефлексии, навык управления временем.

С учётом проанализированных выше классификаций, в целях разработки инструментария конкурент-менеджмента, нами была сформирована собственная группировка в двух детализациях: «кластеры» (более общая) и «группы» (менее общая), каждой из которых соответствует определённый класс компетенций в соответствии с сущностно-содержательной типологией (см. табл. 3).

¹ Дуракова, И. Б. Управление персоналом/И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — С. 204—221, 401—445.

Таблица 3

**СООТВЕТСТВИЕ КЛАСТЕРОВ И ГРУПП КОМПЕТЕНЦИЙ
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ТИПОЛОГИИ КЛАССАМ КОМПЕТЕНЦИЙ
СУЩНОСТНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ТИПОЛОГИИ
В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА¹**

Кластеры	Группы	Класс
ВОЛЯ И ЛИДЕРСТВО	Нацеленность на результат	С-л
	Преодоление трудностей	С-л
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ НАВЫКИ	Гибкость коммуникации	С-л
	Достойное и честное поведение	С-л
	Отношения с людьми	С-л
	Умение влиять на других	С-л и Ф-т
ОПЕРАЦИОННЫЕ НАВЫКИ	Организованность	Ф-т
	Оценка и подбор кадров	Ф-т
	Управление людьми	Ф-т
	Управление приоритетами	Ф-т
САМОПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	Развитие карьеры	С-л
	Эффективная коммуникация	С-л и Ф-т
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАВЫКИ	Понимание бизнеса	С-л и Ф-т
	Создание нового	С-л и Ф-т
	Комплексные решения	С-л и Ф-т

Примечания: С-л — социально-личностные компетенции,
Ф-т — функционально-технологические компетенции

В полученной типологии анализ может производиться как по кластерам, так и по группам, и по отдельным компетенциям. Чем выше детализация, тем яснее, какие навыки, имеющиеся у работника или предполагаемые к формированию, повлияют на конкурентоспособность как работника, так и всей организации.

В качестве дополнительного вспомогательного инструмента управления компетенциями, упрощающего их идентификацию и классификацию, в рамках инструментария конкурент-менеджмента, может быть использована одна из типологий, используемых для классификации людей по типам личности, от которых, в свою оче-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

редь, зависит предрасположенность работника к тем или иным видам деятельности, а также к развитию различного рода компетенций. Наиболее структурированной и распространённой в мировой практике менеджмента является модель «Майерс-Бриггс», в ходе применения которой, выявляется один из шестнадцати «типов личности». Данная модель включает в себя восемь попарно сгруппированных характеристик, определяющих те или иные свойства личности¹.

1. Пара «экстраверсия — интроверсия» определяет ориентацию сознания. «Экстраверсия» (обозначается «E») и подразумевает ориентацию сознания на внешний мир, на объекты, в то время, как «интроверсия» (обозначается «I») подразумевает внутреннюю ориентацию сознания, на субъекта.

2. Пара «здравый смысл — интуиция» определяет способ ориентирования в ситуации. «Здравый смысл» (обозначается «S») предполагает восприятие и передачу конкретной информации, а «интуиция» (обозначается «N») предполагает восприятие и передачу обобщённой информации.

3. Пара «мышление — чувство» определяет основу принятия решений. «Мышление» (обозначается «T») предполагает рациональное взвешивание альтернатив (по критерию логичности), а «чувство» (обозначается «F») предполагает принятие решений на эмоциональной основе.

4. Пара «рассудительность — восприятие» определяет способ подготовки решений. «Рассудительность» (обозначается «J») подразумевает предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию, в то время, как «восприятие» (обозначается «P») подразумевает предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентирясь на обстоятельства (импульсивность и адаптивность).

В каждой паре выделяется преобладающая характеристика. Сочетание таких характеристик даёт обозначение одного из шестнадцати типов личности, обладающих уникальными параметрами и потенциалом с точки зрения кадрового менеджмента².

1. INTP — «Искатель». *Сильные стороны*: стремление к поиску нового; предприимчивость; развитая интуиция; виденье перспек-

¹ Майерс И. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар/И. Майерс, П. Майерс. — М.: Бизнес Психологи, 2010. — С. 105—219.

² Труфанов, С. А. Оптимизация структуры кадрового потенциала предприятия на основе дифференцированного подхода с использованием матриц компетенций/С. А. Труфанов // Вестн. Ростовского гос. ун-та путей сообщения. — 2012. — № 3. — С. 105—113.

тив идей и дел; умение абстрагироваться и видеть ситуацию целиком. Стратегическое, структурное мышление, умение классифицировать, развитая дедукция. *Слабые стороны:* низкая организованность; склонность к материальному беспорядку; неопрятность; низкая эффективность работы в условиях регламентации и монотонности; бескомпромиссность; излишняя доверчивость; неумение подстраиваться под собеседника.

2. ISFP — «Посредник». *Сильные стороны:* развитое чувство меры и вкуса; внимательность и заботливость к людям; дипломатичность; умение подстраиваться под собеседника; ненавязчивость; позиция золотой середины. *Слабые стороны:* склонность откладывать сложные трудоёмкие задачи; непереносимость скучных деловых разговоров; непоследовательность; неумение распределять обязанности; низкая деловая активность.

3. ESFJ — «Энтузиаст». *Сильные стороны:* активность; оптимистичность; доброжелательность; внимательность к людям; заботливость; отзывчивость; коммуникабельность; умение чувствовать эмоциональное состояние людей; настойчивость; решительность; стремление к стабильности. *Слабые стороны:* неумение действовать без эмоционального контакта с людьми; расточительность; неумение ждать; непунктуальность; неумение управлять временем, неумение распределять задачи на главные и второстепенные.

4. INTJ — «Аналитик». *Сильные стороны:* аналитическое мышление; развитая логика; последовательность; склонность к обобщению; разборчивость в схемах, классификациях и структурах; склонность к дисциплине, порядку, справедливости и ответственности; пунктуальность; демократичность; осторожность; альтернативность. *Слабые стороны:* недостаток гибкости в отношениях; неумение делать несколько дел одновременно; болезненное восприятие волевого давления; скрытность; необщительность; отсутствие волевых качеств.

5. ENFJ — «Наставник». *Сильные стороны:* умение чувствовать эмоциональное состояние людей и манипулировать эмоциями; умение стратегически предвидеть; предусмотрительность; дальновидность; умение распределять мероприятия во времени; пунктуальность; ответственность. *Слабые стороны:* склонность драматизировать события; ранимость; самолюбие; злопамятность; неумение проигрывать; бескомпромиссность; категоричность; неумение делать много дел сразу; болезненное восприятие критики; небрежность.

6. ISTJ — «Инспектор». *Сильные стороны:* организаторские и исполнительские способности; нетерпимость к безответственно-

сти; последовательность; доведение дел до конца; любовь к порядку, точности, тщательности, конкретности; внимание к мелочам; аккуратность; работоспособность; требовательность к себе и подчинённым; практичность. *Слабые стороны:* бескомпромиссность в важных для себя делах; нетерпимость к другим точкам зрения; недостаточная гибкость в отношениях с людьми и в делах; упрямость; боязнь перемен и нестабильности.

7. ESTP — «Маршал». *Сильные стороны:* лидерский характер; умение управлять людьми; сильная воля; энергичность; настойчивость; быстрое принятие решений; адаптивность к изменениям; критический склад ума; целеустремлённость; стрессоустойчивость; гибкость стратегии. *Слабые стороны:* агрессивность; неприятие давления на себя; небрежность в отношениях с людьми; конфликтность; самолюбие; неуступчивость; недоверчивость.

8. INFP — «Лирик». *Сильные стороны:* мягкость; тактичность; чуткость, терпимость и внимательность к людям; склонность к компромиссам; терпеливость; умение предвидеть развитие событий; скромность; дипломатичность; уважение авторитетов; умение найти индивидуальный подход к человеку; элегантность. *Слабые стороны:* склонность к сомнениям и колебаниям в выборе решения; рассеянность; неорганизованность; расточительность; потребность в стимулировании и воодушевлении; болезненное восприятие критики своей работы; слабая воля.

9. ESFP — «Политик». *Сильные стороны:* гибкость в экстремальных условиях; самоуверенность; решительность; вежливость; умение расположить к себе собеседника; демократичность; раскованность; дипломатичность; деловое чутье. *Слабые стороны:* неорганизованность; рассеянное внимание; непунктуальность; неисполнительность; непоследовательность и нелогичность в делах; склонность к преувеличению; необязательность.

10. INTP — «Критик». *Сильные стороны:* экономность; тщательность в работе; добросовестность и исполнительность; предвидение результатов и степени риска; чувствительность к логическим просчётам; пунктуальность; скромность; вежливость; скептицизм. *Слабые стороны:* подверженность сомнениям и колебаниям; нерешительность; изменчивость в настроении; отсутствие эмоционального сопереживания и коммуникабельности.

11. ENTJ — «Предприниматель». *Сильные стороны:* подвижность; хорошее чувство времени; работоспособность; стремление к взаимной выгоде; виденье выгоды и перспективности предприятий; умение рисковать; планирование; стремится к ясности и чёткости формулировок; оптимистичность; новаторство. *Слабые стороны:*

порой чрезмерная рискованность; торопливость; беспорядочность в быту; многословность; нетерпеливость; небрежность.

12. ISFJ — «Хранитель». *Сильные стороны:* разборчивость в отношениях между людьми; добросовестность; обязательность; пунктуальность; тщательность; последовательность; самообладание; верность; трудолюбие. *Слабые стороны:* ранимость; впечатлительность; негативность в эмоциях; страх к переменам и неопределённости; резкость оценок.

13. ESTJ — «Управитель». *Сильные стороны:* активная деятельность; напористость; работоспособность; умение трезво оценивать ситуацию и принимать практичное решение; оптимизация рабочего процесса; способность к координированию; прагматичность; финансовая рациональность; любовь к порядку; пунктуальность; расторопность. *Слабые стороны:* консервативность в идеях; бескомпромиссность; плохая восприимчивость к критике; нехватка дипломатичности, мягкости и хладнокровия; резкость в оценках; неустойчивость к стрессам и неопределённости;

14. INFJ — «Гуманист». *Сильные стороны:* разборчивость в отношениях между людьми; терпимость; понимание; отзывчивость; внимательность; склонность к компромиссам; терпеливость; кропотливость; основательность; исполнительность; пунктуальность. *Слабые стороны:* впечатлительность; ранимость; неустойчивость к стрессам; щепетильность; склонность переутомлять себя; доверчивость; инертность и слабая инициативность; нерешительность.

15. ENFP — «Советчик». *Сильные стороны:* общительность; дипломатичность; умение расположить к себе человека; отзывчивость; сочувствие; стрессоустойчивость; умение рекламировать и презентовать. *Слабые стороны:* перегруженность контактами; доверчивость; зависимость от настроения; нелюбовь к регламентации, правилам и иерархии; неорганизованность; нетерпеливость; импульсивность; не тщательность; несистематичность; иногда неисполнительность.

16. ISTP — «Мастер». *Сильные стороны:* скромность; тихое упорство при обязательном завершении всего начатого; изобретательность; эстетичность; пунктуальность; стрессоустойчивость; хладнокровность. *Слабые стороны:* излишняя скептичность; внутренняя впечатлительность; зависимость от настроения; скрытность; эмоциональное равнодушие; невосприимчивость к приказам; склонность выполнять только ту работу, которая нравится.


В результате проведённого в параграфе анализа, были выявлены основные классы компетенций согласно сущностно-содержательной типологии на базе целостного многомерного подхода в менеджменте в сочетании с классификациями, пред-

ложенными различными исследователями данной проблемы в теории управления персоналом: мета компетенции, когнитивные компетенции, функционально-технологические компетенции и социально-личностные компетенции. Составлена схема взаимодействия данных групп, в результате анализа которой были выявлены свойства различных классов компетенций. Также была сформирована группировка компетенций в двух детализациях по функциональному признаку, которая будет использована в дальнейшем для построения модели компетенций в рамках разработки инструментария конкурент-менеджмента организации.

Также, в качестве вспомогательного инструмента кадрового менеджмента, проанализирована и раскрыта типология личности «Майерс-Бриггс». Данная методика, активно применяемая в управлении персоналом в иностранных компаниях, позволяет ускорить процесс идентификации компетенций персонала, а также позволяет более точно определить сильные и слабые стороны и потенциал работника с целью определения подходящих компетенций, которые в наибольшей степени поддаются развитию у данного конкретного индивида в рамках системы управления компетенциями.

Классификация компетенций в теории менеджмента подразумевает также выделение компетенций на уровне организации и компетенций на уровне персонала, которые целесообразно проанализировать отдельно.

1.3. Компетенции персонала и ключевые компетенции организации как основа современной системы конкурент-менеджмента бизнеса

дной из важнейших типологий компетенций в теории менеджмента является классификация по признаку масштаба субъекта, в соответствии с которой можно выделить уровень одного индивида и уровень всей организации¹².

Прежде, чем приступить к анализу различных подходов к вопросу компетенций разного масштаба, целесообразно учесть зависимость, которую изложил в своих исследованиях в области менеджмента Р. Бояцис. Он основывается на «теории обстоятельств» (см. рис. 4), согласно которой максимально эффективное поведение проявляется тогда, когда возможности человека или его талант в наибольшей степени совместимы с требованиями работы и организационной

¹ Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент/Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. — М.: КноРус, 2012. — С. 188—203.

² Масленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/Ю.А. Масленков. — М.: Проспект, 2011. — С. 98—115.

окружающей среды. Особенности индивида характеризуются через его: ценности, видение, и философию; знание; компетенции; этапы и циклы жизни и карьеры; интересы; а также стиль. Требования работы могут быть описаны через: функции и задачи, которые должны быть выполнены, а также необходимые роли. Организационное окружение включает в себя: культуру и климат; структуру и системы; жизненный цикл отрасли и стратегическое положение компании; аспекты экономической, политической, социальной, экологической, и религиозной обстановки, окружающей организацию (т.е. как внутриорганизационные, так и внешние факторы среды)¹.

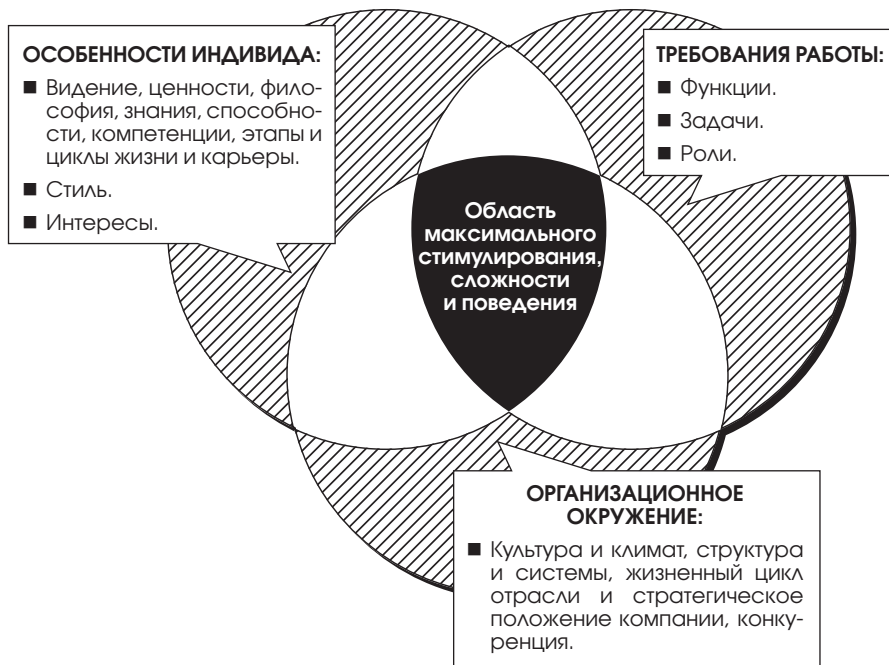


Рисунок 4 — Схема, отражающая теорию обстоятельств, применительно к эффективности работы в менеджменте²

¹ Porter, M.E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility/M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. — Dec 2006. — P. 78—92.

² Boyatzis, R.E. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education / R.E. Boyatzis, A. Saatioglu // Journal of Management Development. — 2008. — Vol. 27 № 1. — P. 92—108.

Следовательно, управление персоналом тем эффективнее, чем в большей степени компетенции каждого работника соответствуют:

1) знаниям, навыкам и качествам, которые необходимы для выполнения функций, задач и ролей, требуемых организацией на рабочем месте;

2) особенностям внутренней и внешней среды компании (в частности, специфике сложившейся организационной культуры).

Фактически, если соответствие особенностей (в т.ч. компетенций) каждого из работников и особенностей организационной среды (в т.ч. компетенций и требований организации) позволяет повысить эффективность управления этими работниками, то интегрально повышается эффективность управления всей организацией, что, в свою очередь, является фактором повышения её стратегической конкурентоспособности.

В связи с этим, важно детально проанализировать данную проблему с позиции менеджмента и определить, что представляют собой компетенции организации.

Если обратиться к источникам, то в научной литературе в области менеджмента существуют различные подходы к тому, как соотносить между собой компетенции на уровне персонала и компетенции на уровне организации.

В исследованиях Д. МакКлелланда, и С. и Л. Спенсеров на уровне кадрового менеджмента основной упор сделан на подбор, оценку и развитие персонала¹². В данном случае, компетенции относимы к определенному человеку. Однако, в ходе дальнейших исследований данной проблемы в сфере менеджмента, выяснилось, что понятие компетенции применимо и к компании в целом. Такие компетенции специалисты назвали «ядерными» (или ключевыми). В параграфе 1.1 ключевая (или ядерная) компетенция уже упоминалась как финальная стадия жизненного цикла компетенции — согласно исследованиям П. Спэрроу и М. Богнанно.³ С их точки зрения, «ядерная» (или ключевая) компетенция является четко определяемой способностью предприятия осуществлять деятельность по производству или реализации продукта или

¹ McClelland, D.C. Identifying competencies with behavioral-event interviews/D.C. McClelland // Psychological Science. — 1998. — Vol. 9, № 5. — P. 331—339.

² Спенсер, Л. М. Компетенции на работе/Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — С. 120—149.

³ Sparrow, P.R. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment/P.R. Sparrow, M. Bognanno // International Journal of Selection and Assessment. — 1993. — Vol. 1, № 1. — P. 50—58.

услуги¹. Ключевая компетенция обладает свойством стабильности, с трудом копируется другими компаниями и обуславливает получение прибыли.

Согласно определению Ф. Котлера, ключевая компетенция организации — это такая компетенция, которая обеспечивает конкурентное преимущество. Ключевая компетенция должна обладать следующим набором характеристик:

- ценностью — она должна быть редкой и незаменимой;
- уникальностью — должна исключать копирование;
- доступностью — компания должна быть в состоянии ей пользоваться.²

Систематический подход к анализу развития конкурентных преимуществ осуществляется через концепцию цепочки ценностей, впервые предложенной в теории менеджмента М. Портером.^{3 4}

Цепочка ценностей (см. рис. 5) позволяет разложить процесс управления компанией на несколько групп, каждая из которых включает ряд бизнес-процессов. Функции организации подразделяются на:

- функции, связанные с производством, продвижением, сбытом и поддержкой товаров и услуг;
- функции, создающие, распределяющие и совершенствующие факторы производства и технологическую базу;
- функции общего характера, такие как привлечение капитала и принятие решений.^{5 6 7}

¹ Stoof, A. The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence/A. Stoof, R.L. Martens, J.J.G. Merriënboer, T.J. Bastiaens // Human Resource Development Review. — 2002. — № 1. — P. 345—365.

² Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — С. 55—64.

³ Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2008. — С. 428—495.

⁴ Porter, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors/M.E. Porter. — NY: The Free Press, 1980. — P. 199—215.

⁵ Большаков, А.В. Стратегические компетенции современного промышленного предприятия: опыт исследования/А.В. Большаков // Промышленная политика в Российской Федерации. — 2009. — № 7—9.

⁶ Купцов, М. М. Стратегический менеджмент/М. М. Купцов. — М.: Инфра-М, 2011. — С. 88—95.

⁷ Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2011. — С. 327—351.

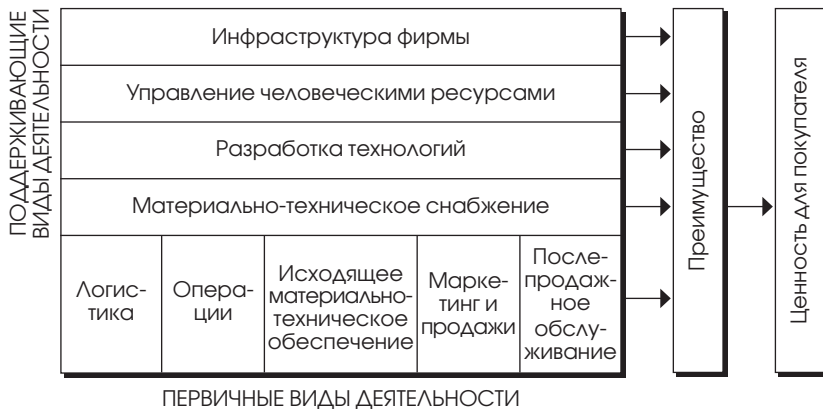


Рисунок 5 — Цепочка ценностей организации в теории менеджмента (М. Портер)¹

Совокупность всех функций фирмы образует фундамент конкурентного преимущества, которое может проявляться в ходе реализации стратегии конкурент-менеджмента, в форме повышения ценности продукции или в дифференцировании цен²³. В данном контексте, конкурентное преимущество формируется в условиях, когда организация находит способ осуществлять свою основную деятельность с более низкими издержками, чем у ее конкурентов, или представить на рынке товар или услугу с уникальными особенностями, формирующими неценовой потребительский интерес и поддерживающими добавленную стоимость при растущем спросе⁴⁵. По сути, качественная характеристика (касаемо какой-либо цепочки ценностей), за счёт которой компании удаётся достичь таких конкурентных преимуществ, в данном случае, и является

¹ Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2008. — С. 428—495.

² Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент/Л. Н. Качалина. — М.: Эксмо, 2006. — С. 211—220.

³ Чистякова, О. В. Влияние инновационных процессов на конкурентоспособность организации/О. В. Чистякова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 3.

⁴ Lawler, E. E. Reducing labor costs: Choosing the right cost-cutting solution for your talent management strategy/E. E. Lawler // Workspan. — 2009. — Vol. 52, № 6. — P. 20—27.

⁵ Daft, R. L. Management/R. L. Daft, P. G. Lane. — USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. — P. 122—149.

ключевой компетенцией фирмы. Т.е. данная компетенция может влиять на качество реализации способностей и на один, несколько или сразу все бизнес-процессы компании (см. рис. б).

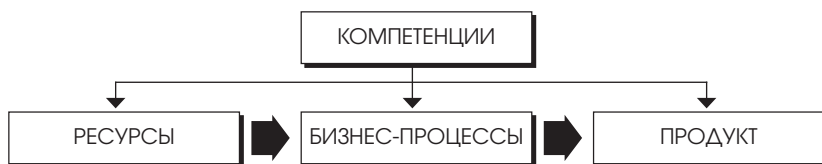


Рисунок 6 — Влияние компетенций на бизнес-процессы организации¹

С позиции ресурсной теории менеджмента, ключевые компетенции организации формируются путём использования части ресурсов, выделенных в соответствии со следующими принципами:

- незаменимость;
- долгосрочная устойчивая ценность;
- редкость;
- сложность копирования другими организациями;
- реализация сотрудниками этих ключевых компетенций.²³⁴

Т.е., согласно данному подходу, выделяется не три (как у Ф. Котлера), а пять основных характеристик, которыми должна обладать ключевая компетенция организации.

Так, ключевая компетенция организации с позиции ресурсной теории менеджмента представляет собой способности или характеристики, которые в наибольшей степени дают конкурентное преимущество (примеры см. в табл. 4).

Ключевые компетенции ряда крупных международных компаний, приведенные в табл. 4, не характеризуются исключительно как технические. Помимо технологических компетенций («Intel», «McKinsey & Company», «Sony», «Olympus», «Hewlett-Packard»), выделяются обусловленные процессами («Marriot», «Porsche», «Tupperware»), концентрирующиеся на продукте («Toyota», «BMW»),

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Miener, J.B. An Input-Output-Model for Personnel Strategies / J.B. Miener // Personal-Management/R. Buhner. — Munchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. — P. 22.

³ Веснин, В.Р. Стратегическое управление/В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — Спб.: Питер, 2009. — С. 81—95.

⁴ Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. — М.: Эксмо, 2010. — С. 302—344.

формирующиеся одной функциональной областью компании («Wal-Mart Stores») или ориентированные на широту охвата связей и коммуникаций («Coca-Cola») ключевые компетенции.

Таблица 4

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
КРУПНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ
С ПОЗИЦИИ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА¹**

Компания	Ключевая компетенция (или набор компетенций)
Coca-Cola	Производство продукции высокого качества
Olympus	Точная механика
Sony	Технологии миниатюризации
Wal-Mart Stores	Эффективная логистика
Toyota	Моторостроение
Hewlett-Packard	Внедрение инноваций в производство
BMW	Моторостроение
Porsche	Развитие продукта
EDS	Интеграция систем
McKinsey & Company	Репутация
PwC	Способность работать в сети
AMD	Производство доступных по цене процессоров
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок
Intel	Производство качественных процессоров
Tupperware	Интеграция с клиентами
Nike	Качественный дизайн
Smart	Способность к интеграции
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

Кроме того, ключевые компетенции могут быть обусловлены отдельными производственными областями и функциями². К примеру, ключевые компетенции функциональных подразделений,

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Gangani, N.T. Competency-based human resource development strategy/N.T. Gangani, G.N. McLean, R. A. Braden // Academy of Human Resource Development Annual Conference in Austin, Texas, USA. — 2004. — Vol. 2. — P. 1111—1118.

специализирующихся на возведении производственных линий в компании «Coca-Cola», раскладываются на такие элементы, как гибкость, подготовка технологических инструментов и оборудования с применением инновационных технологий строительства, а также специальных технологий оперативного перепроектирования конвейера под разные форматы продукции. Это оборудование позволяет, в конечном счете, производить продукцию и её компоненты, решая проблему компромисса между срочностью и качеством.

Способность работать в сети (ключевая компетенция «PriceWaterHouseCoopers») становится актуальной и применяется в других компаниях и даже сферах деятельности. Предпосылкой появления такой ключевой компетенции является следующих фактор. Совершенствуя традиционные механизмы управления добавленной стоимостью, компании впоследствии приобретают возможность стратегического выбора между решением определенных задач за счет управления собственными ресурсами, либо путём аутсорсинга части бизнес-процессов и использования услуг сторонних организаций. Такая смена традиций менеджмента, сопровождаемая переходом к новым механизмам взаимного сотрудничества, может определяться как особая форма реструктуризации или «деконструкция» и обретает популярность среди некогда вертикально интегрированных компаний («PepsiCo»). Следствием таких преобразований является разделение функций между предприятиями, нивелирующее существующие отраслевые границы и требующее новых управленческих способностей от менеджмента предприятий. Такие «новые способности» подразумевают координацию поперечно дифференцированных бизнес-процессов по формированию добавленной стоимости через организационные и отраслевые границы. В связи с этим, возникает необходимость формирования способности работать в сети как ключевой компетенции. При этом, каждый работник должен применять не только методики и руководства сетевого планирования, но и формировать определенные компетенции, позволяющие создать культуру сетевой работы и доверительности между работниками разных компаний.

Соотношения ключевых компетенций и стратегических установок организации носит следующих характер. Стратегические установки организации носят общий характер, раскрывают её миссию, определяя смысл существования организации, перспективы, покупателей, продукты и услуги, рынки, технологии, общие экономические задачи, философию, заботу об имидже, а также отношение

к персоналу¹². Ключевые компетенции, в свою очередь, являются производными стратегических установок. В развитой компании ключевые компетенции могут оказывать влияние на корректировку стратегических установок, т.е. находиться в тесной взаимосвязи с ними.

Анализ различных источников в области менеджмента, проведённый в параграфе 1.1, позволяет выявить общую закономерность, согласно которой, компетенция является обобщающим понятием менеджмента, состоящим из совокупности локальных, или частных. В данном контексте можно вести речь о системе управления компетенциями, которая позволяет организации добиться синергетического эффекта в ходе реализации компетенций за счет их капитализации и превращения в новый нематериальный ресурс, увеличивающий стоимость бизнеса и ценность товаров и услуг.

Ключевые компетенции представляют собой факторы формирования конкурентных преимуществ в системе стратегического менеджмента, но, при этом, являются уникальными для каждой организации. Такие ключевые компетенции предприятий, видоизменяющиеся в зависимости от профиля основной деятельности и особенностей компании, можно представить в виде совокупности более детальных компетенций.

Являясь основополагающим звеном в общей структуре компетенций, ключевые компетенции имеют значение в управлении организацией и как определенные качества, связанные с корпоративной культурой, требующие формирования, распространения, удержания и развития каждым работником, и как средства формирования новой бизнес-стратегии менеджмента организации, предполагающей повышение стратегической конкурентоспособности³⁴⁵.

В каждом из перечисленных случаев, определение ключевых компетенций уникально для каждой компании и является одной

¹ Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент/А.Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — С. 44–47.

² David, F.R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts/F.R. David. — NY: Prentice Hall, 2012. — P. 205—249.

³ Маслов, В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте / В.И. Маслов // Менеджмент в эпоху глобализации: сб. статей / под ред. И.И. Абылгазиева [и др.]. — М.: МАКС Пресс, 2009. — С. 55—64.

⁴ Небабин, С.П. Источники конкурентных преимуществ энергосбытовых компаний с позиций концепции ключевых компетенций/С.П. Небабин // Вестник Волгоградского государственного университета. — 2009. — № 1. — С. 92—97.

⁵ Панков, С.В. Повышение качества систем управления как условие конкурентоспособности предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Панков Сергей Владимирович. — М., 2012. — С. 94—109.

из первоначальных функций её высшего руководства. В практике менеджмента крупных международных компаний местом первоначального формулирования ключевых компетенций становятся специально проводимые «круглые столы» руководящего состава, т.е. собрания, где стратегия компании или преимущества её бизнес-процессов дедуцируется на ключевые компетенции. При этом, основными вопросами, требующими решения на данном этапе, являются следующие:

- какие ключевые компетенции организации необходимо сформировать;
- какую роль играют сформулированные специальные ключевые компетенции в осуществлении долгосрочной стратегии конкурент-менеджмента компании.

Приоритетные ключевые компетенции можно определить в случае, если в компании сформирована долгосрочная стратегия, а также существуют определенные стратегические планы, подразумевающие вход в определенные рыночные сегменты и выход из них и, кроме того, обоснование ресурсной базы для выполнения намеченных задач.

Идентифицированные ключевые компетенции согласно методике Р. Бюхнера, можно сперва сформулировать в общем виде, а затем раскрыть более детально¹. Если в рамках проведенного собрания в качестве ключевой компетенции была определена «репутация предприятия» (например, «McKinsey & Company», см. табл. 4), то, следовательно, данную компетенцию необходимо разложить на составляющие: репутация компании на рынке труда, репутация у клиентов, финансовая или кредитная репутация. Далее, каждая из этих компетенций анализируется и конкретизируется в зависимости от функциональных особенностей бизнеса.

Сравнительная «весовая» характеристика каждой из выявленных компетенций определяется экспертным путём наиболее опытными руководителями в рамках разработки системы конкурент-менеджмента в процессе проведения «круглых столов» и измеряется относительно общего вклада в формирование ключевой компетенции.²

¹ Buhner, R. Personal-Management / R. Buhner. — Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. — P. 202—235.

² Катунина, И.В. Методологическое конструирование основ формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2009. — № 5. — С. 94—99.

Полученная структура ключевых компетенций вместе с «весовыми» характеристиками их элементов подлежат первоначальному формированию в рамках управления компетенциями, с целью осуществления которого должно быть назначено ответственное лицо. Данная процедура по определению ответственного должна быть выполнена также по результатам собрания, где называется ответственный работник из числа высшего руководства компании. Такая практика применяется во многих крупных компаниях, причём, за каждой ключевой компетенцией закрепляется ответственное лицо, входящее в правление. Курируемую ключевую компетенцию ответственный руководитель оглашает на собрании совета правления и обеспечивает реализацию данной компетенции посредством распределения функциональных обязанностей между исполнителями.¹²

Преимуществом такого рода подхода является тот факт, что контроль за реализацией ключевой компетенции осуществляется определенным менеджером. Также, наличие ответственного является гарантом обязательности и срочности в формировании ключевой компетенции. Кроме того, значение формирования и развития ключевой компетенции и её функциональная роль понятна для всех работников организации.

При этом, формирование ключевых компетенций в системе её конкурент-менеджмента подразумевает также интеграцию ключевых компетенций компании с индивидуальными компетенциями работников.

Таким образом, в исследованиях в сфере менеджмента можно выделить два принципиальных подхода к трактовке сущности компетенции организации, а также, сформулировать третий, авторский.

В первом случае, компетенцию организации представляют как набор особенностей её основной деятельности, служащей источником прибыли (например, «производство напитков», «управление активами»). И в этом широком смысле компетенция не обязательно является конкурентным преимуществом фирмы. Организация, при этом, способна предлагать услуги или товары в данной сфере, независимо от их качества или свойств и без прямой зависимости от компетенций персонала.

¹ Мельников, И.И. Система управления эффективностью бизнеса / И.И. Мельников // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2009. — № 119. — С. 105—112.

² Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс]/В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2002/2/1014—5.html>

Во втором случае, под ключевой компетенцией организации понимается некая характеристика, которая выгодно отличает организацию от конкурентов, т.к. даёт определенное преимущество. При этом, данная характеристика является ценной, редкой, сложно имитируемой, незаменимой и доступной (например, «производство качественных процессоров» или «организационная культура»). Здесь имеет место не обязательно свойство основной деятельности фирмы, а те качества организации, которые дают ей преимущества. При этом, взаимосвязь с компетенциями персонала упоминается лишь косвенно.

Авторский подход к пониманию ключевой компетенции организации в рамках конкурент-менеджмента предполагает представление её в качестве набора специфических характеристик, отражающихся в компетенциях основных сотрудников и, в обязательном порядке, служащих фактором обеспечения конкурентоспособности фирмы, не подлежащих тиражированию в их совокупности, а также капитализируемых как нематериальные ресурсы. Т.е. фактически это такая уникальная компетенция, которая является частью организационной культуры, стимулирующей формирование, удержание и развитие компетенции организации за счёт формирования, удержания и развития определённых компетенций у основных сотрудников в процессе управления ими. Данная трактовка понятия «ключевая компетенция организации» напрямую связывает компетенции организации с компетенциями персонала. Ведь практически все бизнес-процессы, вся цепочка ценностей организации зависит от эффективности выполнения функций и задач каждым работником. А эффективность работы персонала, в свою очередь, зависит от соответствия его компетенций требованиям и компетенциям организационной среды.

В современных условиях нестабильной внешней среды, представление ключевых («ядерных») компетенций бизнеса как характеристик, получающих отражение в компетенциях персонала и подлежащих измерению путём нахождения интегрального показателя уровня развития соответствующих компетенций основных сотрудников, а также капитализируемых в новый фактор производства, позволяет с наибольшей точностью выявить сильные и слабые стороны организации, что, в конечном счёте, способствует выявлению путей совершенствования системы конкурент-менеджмента фирмы.

Полученная определенность терминологии менеджмента и выявленная взаимосвязь ключевых компетенций организации и компетенций персонала позволяет разработать соответствующий инструментарий формирования, удержания и развития ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента компании.

ГЛАВА II

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Алгоритм формирования модели компетенций организации в системе конкурент-менеджмента

В ходе разработки инструментария управления компетенциями, которому посвящена данная глава, может быть использован такой подход, применяемый в современном менеджменте, как «дорожная карта», которая представляет собой стратегический план, подразумевающий чёткую последовательность достижения этапов и решения задач в определённые сроки, направленный на достижение необходимых целей, характеристик¹. В целом, в модели «дорожной карты» системы управления компетенциями организации можно условно выделить три блока: внешний подбор кадров, внутреннее развитие кадров (управление знаниями), а также внутренняя оценка кадров (см. табл. 5).

Таблица 5

ОБЩАЯ СХЕМА ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ²

Блок системы управления компетенциями	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		1	2	3	4	5	
Внешний подбор кадров	<i>Существующие характеристики в исходный момент времени</i>	<i>Этапы, задачи, промежуточные достижения в четкой последовательности по годам</i>					<i>Ожидаемый результат</i>
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)							
Внутренняя оценка кадров							

¹ Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» — инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 4.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Прежде чем приступить к формулировке основных этапов, необходимо определить сущность и основные характеристики модели компетенций, а также сформулировать алгоритм её формирования в системе конкурент-менеджмента.

Согласно исследованиям в теории менеджмента, модель компетенций представляет собой систему, включающую набор компетенций, относимых к работникам и используемых для идентификации их особенностей и характеристик¹. При этом, такая модель может представлять собой как базовую структуру компетенций без привязки к конкретному предприятию, так и внедрённую систему, включающую ключевые компетенции фирмы и компетенции персонала; а также, на практике может быть использована для любого уровня организационной иерархии управления (включая отдел, функцию, проектную группу)^{2,3}. Каждая компетенция в модели должна иметь подробное описание различного рода качеств и особенностей, наличие которых предполагается у носителя данной компетенции⁴. Иными словами, это могут быть стандарты поведения персонала на том или ином организационном уровне. Комплекс деталей, входящих в описание модели компетенции, определяется в зависимости от области её применения.^{5,6}

С одной стороны, чем больше компетенций содержит модель, тем сложнее становится её использование. Слишком подробная модель не позволяет с точностью разделить компетенции друг от друга в силу близкого их значения, а также излишней масштабности для восприятия. Данный фактор снижает эффективность использования модели. С другой стороны, слишком общая и простая модель компетенций не позволяет детерминировать специальные

¹ Чернова, С.А. Метод разработки моделей компетенций/С.А. Чернова // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2007. — № 5.

² Zwell, M. Creating a Culture of Competence/M. Zwell. — NY: Joun Wiley & Sons, 2000. — P. 201—249.

³ Anbari, F.T. Post-project reviews as a key project management competence/F.T. Anbari, E. G. Carayannis [et al.] // Technovation. — 2008. — № 28 (10). P. 633—643.

⁴ Draganidis, F. Competency-based management: A review of systems and approaches/F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. — 2006. — Vol. 14, № 1. — P. 51—64.

⁵ Whiddett, S. A Practical Guide to Competencies. How to enhance individual and organizational performance / S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. — P. 49—60.

⁶ Ashkezari, M. J. D. Using Competency Models to Improve Human Resource Management/M. J. D. Ashkezari, M. N. Aeen // Ideal Type Of Management. — 2012. — Vol. 1, № 1. — P. 59—68.

качества, применение которых необходимо для решения тех или иных профессиональных задач.

Стоит отметить, что формирование модели компетенций в системе конкурент-менеджмента также зависит от критериев их различия. Каждую компетенцию можно детерминировать, как комплекс родственных индикаторов, описывающих поведение или качества. При этом, важно, чтобы компетенции коррелировали с реальными рабочими задачами¹.

Индикаторы могут быть определены как установленные стандарты поведения, отражающиеся в профессиональной деятельности работника, обладающего конкретной компетенцией.²

Такого рода индикаторы можно группировать в один или несколько блоков — в зависимости от смыслового наполнения компетенции. Можно сформировать простую (компетенции без выделения уровней) или сложную (компетенции, дифференцированные по уровням) модели.

Компетенции без уровней составляют простую модель, характеризующуюся простыми стандартами поведения. Она может иметь единственный универсальный уровень индикаторов для всех компетенций. При этом, все индикаторы применимы ко всем видам работы.

Единый перечень индикаторов поведения необходим, когда все индикаторы поведения актуальны в профессиональной деятельности всех руководителей высшего уровня.

В случае, когда модель компетенций в системе конкурент-менеджмента описывает достаточно широкий спектр видов профессиональной деятельности с различными требованиями, индикаторы можно группировать или разделить по уровням, что способствует упрощению восприятия и целесообразно в случаях, когда модель применяется к различным функциональным областям.

Один из подходов к дифференциации компетенций по уровням предполагает сведение стереотипов поведения в уровни, каждому из которых соответствует определенный балл в зависимости от сложности развития необходимой квалификации. На практике, некоторые организации привязывают такие уровни к «грейдам», представляющим своего рода уровни квалификации персона-

¹ Parry, S. B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study/S. B. Parry // Training. — 1996. — Vol. 33. — P. 48—56.

² Катаев, С. Г. Индикаторный метод оценивания компетенций/С. Г. Катаев, Ю. О. Лобода, Е. А. Хомякова // Вестник ТГПУ. — 2009. — № 11. — С. 70—73.

ла (по аналогии с квалификационными разрядами)¹²³. При этом, как правило, имеет место связь между уровнями компетенций и степенью сложности выполняемой работы, а также занимаемой должностью в управленческой иерархии, но такая связь не всегда очевидна, поэтому многие предприятия предпочитают не учитывать существующую организационную структуру при составлении многоуровневой модели компетенций.

В теории менеджмента существует также подход к распределению компетенций по уровням на основе профессиональных качеств, требуемых от работника. Такой подход применяется, когда модель компетенций относится к одной функции.⁴

Введение уровней позволяет с высокой степенью точности оценить компетенции работников при достаточно простой структуре модели компетенций.

Многоуровневые модели имеют один комплекс необходимых поведенческих стандартов для каждого уровня.

С целью быстрой и точной идентификации, каждой компетенции присваивается определенное уникальное название с соответствующим описанием. Название представляет собой короткий термин, чётко отделяющий одну компетенцию от других.

Описание компетенции может быть составлено различными способами.

Первый способ — сформулировать критерии поведения и качеств, соответствующие определенной компетенции. Такой способ наиболее эффективен в ситуациях, когда содержание компетенции описывает один комплекс критериев поведения.

Второй способ — развернутое описание значения данной компетенции для компании. Данный способ наиболее эффективен в случае, когда модель компетенции характеризует несколько уровней поведения.

¹ Городнова, А.А. Управление знаниями. Современные концепции стратегического управления и парадигма конкурентоспособности: материалы юбилейной научной конференции/А.А. Городнова // Будущее России: Нижегородский регион. Экономика, основанная на знаниях. — Н. Новгород, 2007. — С. 160—165.

² Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/В.П. Чемяков. — М.: Вершина, 2007. — С. 102—154.

³ Ярышина, В.Н. Грейды как конкурентоспособная система вознаграждения работников/В.Н. Ярышина // Современная экономика: проблемы и решения. — 2012. — № 2 (26). — С. 183—193.

⁴ Славинский, А.Э. Формирование модели компетенций для оценки персонала предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Славинский Александр Эдуардович. — М., 2009. — С. 55—60.

В качестве уровня может быть выделен кластер компетенций как комплекс связанных между собой по какому-либо критерию компетенций. Типичные модели компетенций включают:

- кластеры по критерию интеллектуальной деятельности;
- кластеры по критерию профессиональных действий;
- кластеры по межличностному взаимодействию.

Если все компетенции, составляющие модель, относятся ко всем видам профессиональной деятельности, осуществляемой в рамках компании, то такого рода модель в менеджменте называют «Основной моделью компетенций».¹

При этом, основная модель не включает в себя те компетенции, которые отражают различия в профессиональной деятельности рабочих групп, для которых данная модель предназначена. Такая модель компетенций состоит из тех компетенций, которые включают стандарты поведения, являющиеся универсальными для всех видов профессиональной деятельности, либо исключительно те стандарты, которые предназначены для особых видов деятельности в определенной организации.

Чтобы модель компетенций успешно применялась в системе конкурент-менеджмента и приносила соответствующий ожидаемый результат, она должна использоваться в соответствии с установленным предназначением, а также соответствовать определённым стандартам качества или, иными словами, критериям²³.

1. Прозрачность и легкость для понимания:

- каждая структурная единица модели должна трактоваться однозначно;
- модель должна описываться понятным для всех пользователей языком, принятым в компании;
- модель должна быть структурно простой и логичной.

2. Релевантность: полезность и применимость всеми работниками, для которых предназначена модель, признание всеми работниками индикаторов поведения как критериев качества, а также признание пользы от использования модели (причём, в специальных моделях, в отличие от общих, релевантность может быть актуальна для ограниченного числа пользователей).

¹ Whiddett, S. The Competencies Handbook/S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Jaico Publishing House, 2008. — P. 105—129.

² Whiddett, S. The Competencies Handbook/S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Jaico Publishing House, 2008. — P. 112—140.

³ Агеева, Н. В. Как разработать модель технических компетенций/Н. В. Агеева // Кадровое дело. — 2004. — № 11.

3. Учет планируемых или прогнозируемых изменений во внутренней и внешней среде, которые могут оказать влияние на деятельность компании, причём, такие изменения могут быть внедрены в модель в качестве стандартов поведения, предполагающих способность выполнения необходимых профессиональных действий и соответствие определенным качествам работников при наступлении изменений.

4. Дискретность, предполагающая очевидное отличие и определение границ каждой компетенции в сравнении с остальными за счёт использования уникальных и понятных индикаторов:

- компетенции не должны зависеть друг от друга;
- каждая компетенция должна быть уникальной и встречаться только в одном кластере или структурном блоке;
- индикатор поведения не должен соответствовать сразу нескольким компетенциям или уровням компетенций;
- индикаторы должны описывать напрямую измеряемые проявления компетенции работника;
- индикаторы должны исключать случаи дублирования компетенций;
- индикаторы должны чётко и однозначно описывать действия и поведение работника.

5. Справедливость по отношению ко всем сотрудникам, предполагающая равенство доступности и равенство оценки.

Перечисленные критерии служат руководством для оценки модели компетенций в системе конкурент менеджмента организации. Такие критерии должны быть приняты до формирования и внедрения модели компетенций как необходимые стандарты качества и могут быть расширены и дополнены ответственным за внедрение в зависимости от предполагаемых условий и целей применения модели той или иной организацией¹. Причём, в случае, если модель компетенций является общей, данные критерии актуальны для всех работников и бизнес-процессов, а в случае применения специальной модели компетенций, критерии должны быть актуальны для соответствующего охватываемого функционального звена или группы работников.

Общая модель компетенций включает стандарты поведения для всех функциональных подразделений и работников в системе конкурент-менеджмента организации. Её можно представить в качестве интегральной модели, сводящей в единое целое группу

¹ Mohan, R. Understanding Competency models — a literature review / R. Mohan // International Journal of Innovative Research & Studies. — 2013. — Vol. 2, № 5. — P. 420.

специализированных моделей. При этом, общая модель компетенций должна отвечать определенным требованиям:

- она должна быть применимой для всех работников;
- она должна быть применимой в любых предполагаемых ситуациях.

Также, можно выделить принципы, которые рекомендуется соблюдать при первоначальном формировании и формулировании модели компетенций в системе конкурент-менеджмента организации¹:

- привлечение к разработке модели работников — предполагаемых будущих пользователей данной модели компетенций;
- информирование работников о сущности и причинах процессов, происходящих в компании;
- настройка стандартов поведения в описании каждой компетенции таким образом, чтобы они соответствовали особенностям работы всех предполагаемых пользователей.

Отдельно стоит отметить один из важных факторов, который необходимо учесть при формировании модели компетенций в системе конкурент-менеджмента организации — это учёт компетентностной модели образовательной сферы, т.е. тех шаблонов, по которым происходит подготовка потенциальных работников в образовательных учреждениях. Важно учитывать, что при подборе кадров может возникнуть ситуация, при которой образовательная модель компетенций, на базе которой был подготовлен потенциальный работник, не соответствует, в полной мере, сформированной в организации модели компетенций. Причём, данная проблема остаётся актуальной в России на протяжении многих лет, что видно из статей В.А. Болотова и М.В. Бундина, которые упоминают об одной и той же проблеме в разные временные периоды.^{2,3}

Основные этапы составления модели компетенций в системе конкурент-менеджмента организации можно представить следующим образом.⁴

¹ Sanchez, J.I. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?/J.I. Sanchez, E. L. Levine // Human Resource Management Review. — 2009. — Vol. 19. — P. 53—63.

² Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе/В.А. Болотов, В.В. Сериков // М.: Педагогика. — 2003. — № 10. — С. 8—14.

³ Бундин, М.В. Формирование общекультурных компетенций у студентов вузов/М.В. Бундин, Н.Ю. Кирюшина. — Нижний Новгород, 2012. — С. 33—40.

⁴ Whiddett, S. The Competencies Handbook/S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Jaico Publishing House, 2008. — P. 98.

1. Формирование целей и задач.
2. Планирование проекта.
3. Проверка и финальная корректировка модели компетенций.
4. Внедрение модели компетенций в работу.

Все работники, профессиональная деятельность которых охватывается данной моделью компетенций, должны иметь представление, какой личный вклад они могут внести в поддержание работоспособности модели.

Мы построили собственный шаблон модели компетенций, дополнив базовую модель, предложенную С. Уиддет и С. Холлифорд¹, выделением дополнительного уровня в виде групп компетенций. На рис. 7 приведена общая схема модели компетенций, а также приведены примеры кластера, групп, компетенций и индикаторов.



Рисунок 7 — Модернизированная структура модели компетенций на базе методики С. Уиддет и С. Холлифорд²

Самую общую группировку составляют кластеры, которые подразделяются на группы компетенций. Группы, в свою очередь,

¹ Whiddett, S. The Competencies Handbook/S. Whiddett, S. Holliford. — London: Jaico Publishing House, 2008. — P. 110—115.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

делятся непосредственно на компетенции. При этом, каждая компетенция имеет определённый уровень развития и соответствующий индикатор, позволяющий определить этот уровень развития. Количество кластеров, групп и компетенций может варьироваться в зависимости от конкретной модели, но количество кластеров всегда меньше, чем количество групп, а количество групп всегда меньше, чем количество компетенций. Существуют также вариации структуры без выделения групп, в которых компетенции напрямую делятся на кластеры. Группы имеет смысл выделять как промежуточную иерархию при большом количестве компетенций (20 и более).

Во всемирной практике менеджмента наиболее распространёнными являются перечисленные ниже подходы, на основе которых формируются модели компетенций.

«Метод Хейя» («Hay Group») — метод направляющих профильных таблиц Э. Хейя, взявший за основу факторную систему оценки должностей. Широко используется в мире, но, в основном, для системы материального стимулирования персонала.

«Метод OPQ» («Occupational Professional Questionnaire» компании «SHL») — используется для оценки потенциала разных категорий сотрудников. «OPQ» даёт информацию по типам лидерства, ролям в команде по Белбину, стрессовым факторам, а также позволяет оценить потенциал для развития управленческих компетенций по универсальным моделям компетенций.

«Saville» — модель П. Савилля, использует опросники для многогранной оценки профессионального, личностного, управленческого и лидерского потенциала.

«Ломингер» (с 2006 г. в составе «Korn/Ferry international») — модель, включающая широкий спектр из 67 компетенций, сгруппированных в кластеры и группы и охватывающих максимально широкий спектр профессиональных и личностных характеристик, необходимых в рабочем процессе. Инструменты «Ломингер» используются в 85 странах, в половине компаний, входящих в рейтинг «Fortune 500». Среди них: «Филипп Моррис Интернэшнл», «Кока-Кола», «ПепсиКо», «Марс».¹

Модель компетенций «Ломингер» представляется достаточно универсальной и гибкой, т.к. включает в себя как личностные, так и профессиональные компетенции, применяемые в разных сферах деятельности. К тому же, компетенции, предложенные в данной

¹ Lombardo, M.M. FYI for Your Improvement: A Guide for Development and Coaching for Learners, Managers, Mentors, and Feedback Givers/M. M. Lombardo, R.W. Eichinger. — Lominger International, 2009. — P. 325—356.

модели, относительно совместимы с классическим перечнем, выработанным С. и Л. Спенсерами¹.

Чтобы сформировать модель, необходимую для разработки авторского инструментария конкурент-менеджмента, необходимо учесть три аспекта:

- 1) перечень компетенций из модели «Ломингер», а также перечень и описания компетенций из исследования С. и Л. Спенсеров;
- 2) классификация компетенций по двум детализациям, произведённая в п. 1.2;
- 3) общая структура модели на базе методики С. Уиддет и С. Холлифорд (в качестве шаблона).

В ходе разработки инструментария конкурент-менеджмента, за основу был взят перечень компетенций «Ломингер» и модифицирован с учётом классического перечня, составленного С. и Л. Спенсерами, с подбором наиболее подходящих описаний каждой компетенции. Затем, в результате группировки компетенций по кластерам и группам на основе детализаций, полученных в п. 1.2, интегрированных в шаблон модели с кластерами и группами, выявленный в ходе исследования выше, мы получили полноценную модель компетенций, включающую 67 наименований, разбитых на 15 групп или 5 кластеров. В табл. А.1 Приложения А приведена полная модель компетенций по схеме «Кластеры — группы — компетенции» с описанием каждой компетенции. В табл. А.2 Приложения А приведены характеристики каждой из компетенций. В табл. 6 в общем виде представлена полученная модель компетенций в детализации «Кластеры — компетенции».

Резюмируя проведённые исследования, можно сделать вывод о том, что в процессе формирования модели компетенций в системе конкурент-менеджмента необходимо соблюсти ряд требований, которыми обусловлена успешность дальнейшего внедрения модели в рабочий процесс компании.

В частности, важна ясность применительно к конкретным условиям, достигаемая путём постановки целей, которым будет служить данная модель компетенций.

Компетенции должны иметь описание в виде комплекса стандартов поведения, применимых к особенностям различного рода рабочих процессов в разных функциональных подразделениях управленческой иерархии и в рамках различных бизнес-процессов.

¹ Спенсер, Л.М. Компетенции на работе/Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — С. 301—340.

Таблица 6

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В ДЕТАЛИЗАЦИИ «КЛАСТЕРЫ — КОМПЕТЕНЦИИ»¹

Кластеры	Воля и лидерство	Межличностные навыки	Операционные навыки	Стратегические навыки	Самопозиционирование
Компетенции	1. Отделение работы от жизни; 2. Настойчивость; 3. Нацеленность на результат; 4. Самоанализ; 5. Самосовершенствование; 6. Стремление к действию; 7. Лидерство; 8. Самоконтроль; 9. Самостоятельность; 10. Управление конфликтами; 11. Управление трудными подчиненными.	12. Гибкость личности; 13. Забота о людях; 14. Открытость; 15. Терпение; 16. Умение слушать; 17. Эмоциональное участие; 18. Следование этике и ценностям; 19. Честность и ответственность; 20. Справедливость к подчиненным; 21. Доступность для окружающих; 22. Ориентация на клиента; 23. Отношения с коллегами; 24. Отношения с руководством; 25. Управление разнообразной командой; 26. Построение отношений; 27. Мотивация членов команды; 28. Навыки ведения переговоров; 29. Наличие чувства юмора; 30. Оптимизация процессов и систем; 31. Организация эффективной команды; 32. Понимание причин поведения людей; 33. Продвижение идеологии.	34. Организаторские способности; 35. Планирование; 36. Управление временем; 37. Управление процессами; 38. Быстрое принятие решений; 39. Дистанционное управление командой; 40. Расстановка приоритетов; 41. Делегирование; 42. Информирование; 43. Жесткие управленческие решения; 44. Развитие подчиненных и коллег; 45. Распределение обязанностей и контроль; 46. Способность направлять людей; 47. Подбор кадров; 48. Умение разбираться в людях.	49. Деловое чутье; 50. Техническая обучаемость; 51. Функциональные и технические навыки; 52. Ориентирование в организации; 53. Глобальное видение; 54. Действие в противоречивых условиях; 55. Стратегическое мышление; 56. Творческие способности; 57. Управление инновациями; 58. Работа в неопределенной ситуации; 59. Быстрая обучаемость и адаптация; 60. Интеллектуальный потенциал; 61. Качество принятия решений; 62. Решение задач и проблем.	63. Нацеленность на карьерный рост; 64. Исполнительность; 65. Навык презентации; 66. Навыки письменного общения; 67. Политическая грамотность.

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Ряд компаний применяют общую модель без уровней, состоящую из небольшого количества компетенций, как наиболее простую и понятную для всех конечных пользователей. С другой стороны, сформированная модель, которая сочетает в себе разные уровни детализации компетенций, за счёт своей гибкости может использоваться как универсальная для разных уровней менеджмента и для разных функций.

Качество составления модели компетенций оказывает прямое влияние на эффективность и долгосрочность её использования в рамках стратегии менеджмента. Полученная модель должна отвечать как текущим особенностям работы персонала и всей компании, так и будущим потребностям с учётом предполагаемых изменений внешней и внутренней среды организации. Модель компетенций должна соответствовать таким стандартам и принципам, как: справедливость и ясность для всех пользователей, релевантность, дискретность и долгосрочность.

Необходимо также организовать процесс вовлечения будущих пользователей модели компетенций в её разработку на разных этапах, а также получение от них обратной связи и тестирование компетенций на предмет соответствия критериям оценки положительных и отрицательных результатов профессиональной деятельности.

Сформированная в результате исследования схема модели компетенций позволяет наиболее гибко подходить к процессу управления компетенциями на различных уровнях, а именно, как на уровне персонала, так и на уровне всей организации, что, в конечном счёте, является залогом создания эффективной системы конкурент-менеджмента бизнеса.

Полученная модель компетенций является необходимой базой для построения матриц в различной детализации системы менеджмента: как на уровне кластеров или групп, так и на уровне компетенций.

2.2. Матрица компетенций как инструмент формирования кадрового потенциала организации в системе её конкурент-менеджмента

Построение и анализ матрицы компетенций является одним из важнейших элементов инструментария конкурент-менеджмента, который обеспечивает формирование, удержание и развитие ключевых компетенций организации, а также компетенций персонала в процессе управления ими.

Каждая должность, каждая кадровая ячейка в структуре организации предъявляет к работникам чётко определённые требования. Следовательно, путём сопоставления характеристик вышеперечисленных компетенций с требуемыми характеристиками для каждой должности, можно составить матрицу компетенций, то есть фактически таблицу, сопоставляющую должности и компетенции.

В качестве вспомогательного элемента инструментария конкурент-менеджмента для определения компетенций персонала может выступать типология «Майерс-Бриггс», описанная в п. 1.2. В данном случае, она является своего рода идентификатором кадрового потенциала. На основе выявленных типов личности можно вывести закономерность: какими компетенциями обладает тот или иной тип личности, какие он потенциально быстро может развить, и какие ему будет развить тяжело¹². Соответственно, сопоставив компетенции с различными должностями, мы получим матрицу соответствия компетенций и должностей. На основе полученной матрицы можно сопоставить, также, и типы личности с должностями, получив матрицу личностных компетенций и должностей.

Таким образом, корректно идентифицированные компетенции персонала позволяют определить наиболее подходящую для работника позицию в управленческой иерархии организации, а корректно идентифицированные типы личности позволяют определить, какие компетенции работник потенциально сможет быстрее всего развить, а значит и на какие должности он сможет претендовать в будущем. Кроме того, понимание типов личности позволяет составить план развития профессиональных компетенций, т.е. ответить на вопрос «как развивать?»³.

Соответственно, этапы формирования матрицы компетенций можно обобщенно представить следующим образом:

- 1) подбор существующей или формирование собственной модели компетенций (данные действия были осуществлены в п. 2.1);
- 2) выявление целевых должностей, их требований и характеристик;
- 3) формирование матрицы соответствия компетенций и должностей;

¹ Абельская, Е.Ф. Типоведческое исследование психического склада личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01/Абельская Елена Федоровна. — Екатеринбург, 2006. — С. 10—16.

² Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей/В.В. Гуленко. — М.: Астрель, 2008. — С. 97—130.

³ Fischer K. Socionics — Scalability of Complex Social Systems/K. Fischer, M. Florian, T. Malsch — Berlin: Springer, 2006. — P. 51—64.

4) формирование матрицы соответствия типов личности и компетенций;

5) формирование матрицы соответствия типов личности и должностей.

Четвертый и пятый пункты являются вспомогательными и необязательными, но их выполнение позволяет существенно упростить процесс подбора и развития компетенций кадров.

На основе собранной информации об управленческой структуре и внутренней кадровой иерархии крупных предприятий, занимающихся производством соков и нектаров на Юге России (ЗАО «Мултон», ОАО «Лебедянский», ОАО «Вимм-Билль-Данн», ОАО «Нидан соки», ОАО «Сады Придонья», ООО «Интерагросистемы»), нами были сформулированы ключевые обобщённые должности управленческого и исполнительного звеньев, имеющие место на типичном предприятии линейно-функциональной организационной структуры (см. табл. 7).

Сформулированный перечень не отражает всех существующих специфических должностей, но, тем не менее, является достаточным применения в рамках разработки инструментария конкурент-менеджмента, т.к. отражает основные функциональные и управленческие направления иерархических структур. Большинство существующих на практике специфических должностей можно отнести к одной из перечисленных в табл. 7. У специалистов каждого направления может быть начальник соответствующего отдела или директор соответствующей функции. Характеристики такой позиции можно выявить путём комбинирования характеристик специалиста соответствующего профиля и начальника отдела (или функционального директора).

Таблица 7

ОСНОВНЫЕ ДОЛЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
И ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ИЕРАРХИИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ СОКОВ И НЕКТАРОВ НА ЮГЕ РОССИИ¹

Должность	Специфика выполняемой работы
Генеральный директор	Координация; делегирование; стратегическое планирование; принятие решений; многозадачность; формирование команды
Коммерческий директор (филиала)	Координация; планирование процессов; ведение переговоров; принятие решений; управление продажами; отчетность перед руководством
Функциональный директор	Координация; принятие решений; отчетность перед руководством, делегирование; управление функцией

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

Должность	Специфика выполняемой работы
Начальник отдела	Формирование команды; исполнение решений; планирование и распределение работы подчинённых, мотивация
Бухгалтер	Учёт, ведение и распределение бух. счетов, документации
Торговый агент	Продажи; переговоры; поиск и удержание клиентов; продвижение интересов компании; выполнение плана
Спец-т по закупкам	Координация; контроль качества; поиск и переговоры с поставщиками;
Маркетолог	Продвижение товара; анализ рынка; организация акций и кампаний
Спец-т по кадрам	Подбор, оценка, собеседование, учёт кадров; начисление зарплаты
Спец-т по логистике	Планирование, организация и контроль движения товаров
Аудитор	Инвентаризация; ревизия; аудит; контроль выполнения процедур
Аналитик	Сбор, анализ, расчет, обработка данных; информирование; отчетность
Секретарь	Техническое обеспечение текущих дел и документооборота руководителя; координация и контроль встреч; ассистирование; информирование
Юрист	Юридический анализ документов; защита интересов фирмы
Спец-т по обучению	Обучение и планирование карьеры кадров; проведение тренингов
Спец-т по связям и коммуникациям	Организация мероприятий; работа с госорганами, прессой; поддержание имиджа компании; приём гостей; экскурсии
Рабочий склада	Физический труд; погрузка и разгрузка продукции
IT-Спец-т	Техническое обеспечение и администрирование
Рабочий АХГ	Хозяйственное обеспечение рабочего процесса
Сотрудник службы безопасности	Охрана объекта; наблюдение; контроль порядка и конфиденциальности.

В матрице соответствия компетенций и должностей сопоставляются компетенции с выявленными должностями. На соответствующем пересечении для каждой должности обозначается требуемая минимальная степень развития соответствующей компетенции.

Шкала развития компетенций, отражающая описание универсальных индикаторов представлена следующими балльными значениями:

- 1) 0 — компетенция не развита (навык не применяется);
- 2) 1 — очень низкий уровень компетенции (навык применяется под регулярным внешним контролем со стороны помощника или руководителя);
- 3) 2 — низкий уровень компетенции (применение навыка самостоятельно с частичным внешним контролем со стороны руко-

водителя, приносит результат в рамках выполнения должностных обязанностей 1 работника);

4) 3 — средний уровень компетенции (полное самостоятельное применение, без внешнего контроля, приносит результат в рамках выполнения должностных обязанностей 1 работника);

5) 4 — высокий уровень компетенции (адаптация и комбинация, синергия с другими навыками, обучение этому навыку другого человека, приносит результат на уровне группы работников, на уровне функции);

6) 5 — очень высокий уровень компетенции (развитие навыка, обучение этому навыку групп людей, мастер-классы, применение может приносить результат на уровне бизнеса или отрасли).

По итогам анкетирования 19 экспертов в области подбора и обучения кадров крупных предприятий Юга России (ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», ООО «Метро КэшЭндКерри», ОАО «Лебедянский», ЗАО «Тандер», ОАО «Нидан соки», ОАО «Сады Придонья», нами была составлена соответствующая матрица компетенций (см. табл. Б.1 Приложения Б), которая базировалась на модели компетенций, сформированной в п. 2.1. Каждому эксперту было предложено заполнить матрицу соответствия должностей и компетенций в соответствии с вышеописанной шкалой. Результаты были сведены нами в одну матрицу путём расчета среднего арифметического между значениями соответствующих ячеек разных матриц, заполненных разными экспертами (см. табл. Б.3 Приложения Б).

Компетенции в полученной матрице были сгруппированы в кластеры и составлена матрица соответствия кластеров компетенций и должностей, чтобы оценить обобщенные требования каждой должности к того или иного рода компетенциям (см. табл. 8).

Таблица 8

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ
КЛАСТЕРОВ КОМПЕТЕНЦИЙ И ДОЛЖНОСТЕЙ¹

ДОЛЖНОСТИ	КЛАСТЕРЫ				
	Воля и лидерство	Межличностные навыки	Операционные навыки	Стратегические навыки	Самопозиционирование
Генеральный директор	3,6	2,6	3,8	3,8	2,4
Коммерческий директор	3,4	2,5	3,5	3,4	2,8
Функциональный директор	2,8	2,8	3,0	3,1	3,2

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

ДОЛЖНОСТИ	КЛАСТЕРЫ				
	Воля и лидерство	Межличностные навыки	Операционные навыки	Стратегические навыки	Самопозиционирование
Начальник отдела	2,9	3,0	3,6	1,6	3,0
Бухгалтер	1,7	0,9	0,7	1,7	2,2
Торговый агент	2,5	2,5	0,9	1,7	2,6
Специалист по закупкам	1,5	1,6	0,9	1,2	2,0
Маркетолог	1,3	2,2	1,5	1,8	3,0
Специалист по кадрам	1,7	1,9	1,5	0,9	2,0
Специалист по логистике	1,9	1,4	1,6	1,6	1,8
Аудитор	1,9	1,1	0,4	1,8	2,0
Аналитик	1,6	1,1	1,1	2,6	2,8
Секретарь	1,1	2,2	0,9	0,8	2,2
Юрист	2,6	1,5	0,9	2,9	2,6
Специалист по обучению	2,5	2,4	1,2	0,6	1,8
Специалист по коммуникациям	2,3	2,6	1,0	0,7	2,4
Рабочий склада	0,6	0,4	0,1	0,3	1,2
IT-специалист	1,5	1,1	0,9	1,8	1,4
Работник АХГ	1,5	1,1	0,8	0,8	1,2
Сотрудник службы безопасности	2,6	1,0	0,7	0,5	1,0

Балл для каждого кластера вычислялся как среднее арифметическое баллов всех компетенций, которые составляют данный кластер. Как видно из полученной матрицы, наиболее требовательной к компетенциям является должность генерального директора, а наименее требовательной — должность рабочего склада.

В ходе этого же исследования аналогичным образом была составлена матрица соответствия компетенций и типов личности (см. табл. Б.2 Приложения Б). Типы личности были определены на основе характеристик, изложенных в методике «Майерс-Бриггс»¹. Были рассчитаны значения по шкале от 0 до 5 баллов,

¹ Майерс И. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар/И. Майерс, П. Майерс. — М.: Бизнес Психологи, 2010. — С. 105—259.

которые отражают потенциал развития компетенции для каждого типа личности (в соответствии с относительным количеством случаев, когда люди с данным типом личности, развили данную компетенцию):

1) 0 — минимальный потенциал, человеку с данным типом личности невозможно или почти невозможно развить соответствующую компетенцию (менее 1% случаев);

2) 1 — крайне низкий потенциал, компетенцию развить крайне сложно (1%-5% случаев);

3) 2 — потенциал ниже среднего, компетенцию развить сложно (5%-20% случаев);

4) 3 — средний потенциал, компетенция подлежит нормальному развитию (20%-50% случаев);

5) 4 — высокий потенциал, данный тип личности предрасположен к развитию данной компетенции (50%-80% случаев);

6) 5 — максимальный потенциал, данная компетенция отражает одну из сильнейших сторон данного типа личности (80%-100% случаев).

Компетенции в полученной матрице также были сгруппированы в кластеры, в результате чего составлена матрица соответствия типов личности и кластеров компетенций с целью обобщенной оценки характеристик каждого типа личности (см. табл. 9). Результаты опроса 19 экспертов приведены в табл. Б.4 Приложения Б.

Аналогично, как и в предыдущем случае, балл для каждого кластера вычислялся как среднее арифметическое баллов всех компетенций, которые составляют данный кластер.

Как видно, каждый тип личности обладает уникальной комбинацией потенциала развития компетенций. Для одних типов характерны компетенции одного рода, для других — другого. Нет типов личности, не обладающих потенциалом развития ни одного из перечисленных кластеров компетенций.

Таблица 9

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ
КЛАСТЕРОВ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВ ЛИЧНОСТИ¹

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ	КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ				
	Воля и лидерство	Межличностные навыки	Операционные навыки	Самопозиционирование	Стратегические навыки
ISFP	2,9	3,3	2,7	3,0	2,4
ISFJ	2,9	3,5	2,5	3,2	1,9

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ	КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ				
	Воля и лидерство	Межличностные навыки	Операционные навыки	Самопозиционирование	Стратегические навыки
ESTJ	3,1	2,5	3,6	3,2	3,1
ESTP	3,1	2,3	3,9	3,4	3,2
ESFJ	2,8	3,7	2,9	3,6	2,1
ESFP	1,7	3,3	3,3	3,8	2,9
ENFP	1,6	3,5	2,9	3,0	3,2
ENFJ	2,8	3,5	3,0	3,4	2,5
INFJ	3,0	3,2	2,7	3,2	2,9
INFP	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1
ENTP	2,8	2,6	3,0	3,0	4,1
ENTJ	2,8	2,4	3,5	3,2	3,9
ISTJ	3,6	2,5	3,1	3,4	2,9
ISTP	2,9	2,7	2,6	3,2	3,4
INTJ	2,7	2,3	2,8	3,2	3,9
INTP	2,6	1,6	2,4	3,6	4,6

Следующим этапом было произведено соотнесение должностей с типами личности на основе компетенций. Исходными были приняты значения матрицы соответствия компетенций и типов личности, а значения матрицы соответствия компетенций и должностей были использованы в качестве «весовых» показателей. Таким образом, путём нахождения суммы произведений соответствующих одной и той же компетенции ячеек, для каждого сочетания «должность-тип личности» была получена сумма баллов. На основе этих данных, типы личности были ранжированы в порядке убывания в рамках каждой должности (1 место — наилучшее соответствие, 16 место — наихудшее). Полученные результаты отражены в матрице соответствия должностей и типов личности (см. табл. 10).

Данная матрица служит инструментом для подбора команды сотрудников, а также для формирования и развития компетенций существующих кадров на различных должностях.

Таблица 10

**МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ
ДОЛЖНОСТЕЙ И ТИПОВ ЛИЧНОСТИ¹**

ДОЛЖНОСТИ	ТИПЫ ЛИЧНОСТИ															
	ISFP	ISFJ	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP	ENFP	ENFJ	INFJ	INFP	ENTP	ENTJ	ISTJ	ISTP	INTJ	INTP
Генеральный директор	9	14	3	2	10	6	16	8	12	7	4	1	5	11	15	13
Коммерческий директор	10	13	3	2	9	6	16	11	14	7	4	1	5	8	15	12
Функциональный директор	8	12	3	1	10	7	16	11	15	8	5	2	4	6	13	14
Начальник отдела	7	10	2	1	4	5	13	3	11	9	12	8	6	14	15	16
Бухгалтер	11	9	5	7	14	15	16	13	8	10	6	12	2	4	1	3
Торговый агент	5	6	11	12	3	2	1	4	13	7	8	10	14	9	16	15
Специалист по закупкам	11	6	3	12	5	14	16	4	10	15	9	13	1	7	2	7
Маркетолог	7	6	12	13	3	4	1	2	10	5	9	11	14	8	15	16
Специалист по кадрам	4	3	11	16	5	11	8	1	5	2	14	15	9	10	7	13
Специалист по логистике	14	13	5	4	12	15	16	10	10	8	9	7	1	2	3	6
Аудитор	9	8	7	12	13	14	16	5	11	10	5	14	1	3	2	4
Аналитик	13	11	6	8	14	16	15	12	9	7	5	9	4	3	1	2
Секретарь	4	1	12	14	2	5	6	3	8	7	13	16	9	11	10	15
Юрист	7	5	6	8	11	15	16	12	10	13	9	14	2	3	1	4
Специалист по обучению	4	5	8	14	2	9	6	1	7	3	12	13	10	11	15	16
Специалист по коммуникациям	4	3	11	14	1	6	5	1	7	8	12	13	9	10	15	16
Рабочий склада	11	5	9	12	14	15	16	10	6	8	7	13	4	3	1	2
IT-специалист	12	10	6	7	14	15	16	13	8	11	5	9	3	2	1	4
Работник АХГ	11	5	4	6	8	15	16	14	7	12	9	13	2	1	3	10
Сотрудник службы безопасности	9	4	12	13	10	15	14	7	8	6	11	16	2	3	1	5

Выявление типов личности происходит путём использования опросников и экспертных оценок специалистами по подбору кадров.²³

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Майерс И. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар/И. Майерс, П. Майерс. — М.: Бизнес Психологи, 2010. — С. 105—259.

³ Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и соционализ для руководителей/В. В. Гу-ленко. — М.: Астрель, 2008. — С. 111—129.

Причём, выявление типов личности работников не является обязательным, а служит дополнительным вспомогательным инструментом, позволяющим выявить потенциал сотрудника, его сильные и слабые стороны. Не определяя тип личности, можно выявить сильные и слабые компетенции напрямую и составить план развития на основе собранной информации. Кроме того, учёт типов личности позволяет формировать трудовые коллективы с учётом трудовой совместимости работников разных типов (см. табл. Б.5 Приложения Б).

Показатель степени развития компетенции сотрудника (или кандидата на должность) оценивается по указанной выше шкале развития компетенций (на основе универсальных индикаторов) с выставлением баллов от 0 до 5 для каждой компетенции. Основные способы идентификации уровня развития компетенции можно условно и обобщенно разделить на: экспертный, статистический и тестирование¹.

1. Экспертный способ идентификации уровня компетенции может осуществляться специалистами по подбору кадров или обучению. В случае, если данный сотрудник работает в организации достаточно времени для того, чтобы можно было оценить результаты его работы и поведение в различных ситуациях, то уровень его компетенции может также оцениваться его непосредственным руководителем. Данный способ подразумевает, в свою очередь, применение одного или нескольких методов, таких как: наблюдение, собеседование, интервью, экспертное тестирование (в случае, когда результат теста может быть определен только экспертным путем), ассессмент (комплексная многоаспектная оценка с моделированием различных ситуаций, которая может включать в себя все перечисленные методы)²³. Способ подходит для оценки как существующих, так и потенциальных кадров. Он позволяет выявить как личностные, так и профессиональные компетенции, но требует экспертных знаний и навыков⁴.

2. Статистический способ идентификации уровня компетенции — применяется, когда есть возможность собрать статистиче-

¹ Славинский, А.Э. Формирование модели компетенций для оценки персонала предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Славинский Александр Эдуардович. — М., 2009. — С. 55—60; Fletcher, S. *Analysing competence: Tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions*/S. Fletcher. — London: Kogan Page, 1997. — P. 49—80.

² Боуз, Р. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям/Р. Боуз, Д. Байноу; пер. с англ.: В. А. Ломакин. — М.: Гиппо, 2009. — С. 95—129

³ Барышникова, Е. И. Оценка персонала методом ассессмент-центра/Е. И. Барышникова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — С. 131—158.

⁴ Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство/С. В. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — С. 55—91.

скую информацию о случаях применения компетенции в ходе решения тех задач, которые подразумевают применение данной компетенции¹. Технически это реализуется путём расчета показателя отношения успешных случаев применения компетенции к общему количеству случаев по формуле:

$$УРКсп = УС / С * 100\% \quad (1)$$

где УРКсп — уровень развития компетенции сотрудника в процентах, УС — успешные случаи применения компетенции, С — общее количество случаев, в которых необходимо было применять данную компетенцию.

При этом, для приведения полученной процентной величины (УРКсп) к соответствующему условному баллу (УРКсб), целесообразно вычислить переводную шкалу, разделив 100% на 6 равных интервалов (см. табл. 11).

Таблица 11

ПЕРЕВОД УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ
ИЗ ПРОЦЕНТНОЙ ШКАЛЫ В БАЛЛЬНУЮ ШКАЛУ²

ПРОЦЕНТНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	БАЛЛЬНЫЙ ЭКВИВАЛЕНТ
От 0% до 16,7%	0 баллов
От 16,7% до 33,3%	1 балл
От 33,3% до 50%	2 балла
От 50% до 66,7%	3 балла
От 66,7% до 83,3%	4 балла
От 83,3% до 100%	5 баллов

Способ подходит для оценки существующих кадров. Он позволяет выявить как личностные, так и профессиональные компетенции. При этом, факт проявления личностной компетенции не всегда очевиден, поэтому в неочевидных случаях может потребоваться вспомогательная экспертная оценка. Похожие способы используются специалистами в комбинации с экспертной оценкой^{3,4}.

¹ Отенко, В. И. Методический подход к оценке управленческих компетенций предприятия/В. И. Отенко // Бизнесинформ. — 2010. — № 9. — С. 157—164.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

³ Catano, V. Performance appraisal of behaviour-based competencies: A reliable and valid procedure/V. Catano, M. Darr, C. Campbell // Personnel Psychology. — 2007. — № 60. — P. 201—230.

⁴ Платонова, Т. В. Оценка персонала предприятия на основе компетенций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01/Платонова Татьяна Владимировна. — Ульяновск, 2006. — С. 57—74.

3. Тестирование как способ идентификации уровня компетенции может использоваться по установленному шаблону с расшифровкой результатов, дающей однозначный ответ об уровне развития компетенции¹. Данный способ может включать вопросы с выбором вариантов ответов, либо предусматривать ответы в свободной форме, а также различного рода задачи. Способ подходит для оценки как существующих, так и потенциальных кадров. Кроме того, он позволяет выявить в большей степени профессиональные компетенции и в меньшей степени личные.

Компетентность сотрудника (или потенциального сотрудника), как было установлено в п. 1.1, характеризуется его способностью выполнять определённую работу или круг задач, следовательно, может быть вычислена путём использования следующей формулы:

$$УК_{сп} = ((УРК_1_{сб}/УК_1_{ТД}) * w_1 + (УРК_2_{сб}/УК_2_{ТД}) * w_2 + \dots + (УРК_n_{сб}/УК_n_{ТД}) * w_n) / (n * w) * 100\% \quad (2)$$

где $УК_{сп}$ — уровень компетентности сотрудника в процентах, $УРК_n_{сб}$ — уровень развития n-й по счёту компетенции сотрудника в баллах, $УК_n_{ТД}$ — уровень развития n-й по счёту компетенции, требуемый должностью в баллах, n — число компетенций, составляющих показатель компетентности, w — «вес» каждой компетенции в баллах.

При этом, отношение $УРК_n_{сб}$ к $УК_n_{ТД}$ представляет собой степень соответствия компетенции работника требованиям должности.

«Вес» компетенции может быть найден различными способами в зависимости от наличия информации и специфики работы:

- устанавливаться непосредственным руководителем или специалистами отдела кадров экспертным путём;
- вычисляться как отношение времени использования данной компетенции к общему количеству времени, затраченному на работу (при этом, если одновременно используется несколько компетенций, то для каждой вычисляется отношение времени, в течение которого она использовалась к сумме такого времени для всех компетенций), т.е. по общему принципу — чем большее количество времени используется данная компетенция, тем больший вес она имеет;

¹ Копнин, С.М. Методологические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала/С.М. Копнин, Л.П. Касаткина // Актуальные проблемы современной науки. — 2009. — № 1. — С. 42—44.

- вычисляется в соответствии со степенью важности данной компетенции для выполняемой работы (с учётом должностных инструкций и доли премии, зависящей от выполнения тех или иных ключевых показателей эффективности);

- может устанавливаться руководством или отделом кадров изначально для каждой должности с учётом специфики выполняемых функций.

Также уровень компетентности сотрудника может быть посчитан и более простым способом (минуя расчет степени соответствия каждой компетенции) по формуле:

$$УК_{сп} = (УРК_1_{сб} + УРК_2_{сб} + \dots + УРК_n_{сб}) / (УК_1_{ТД} + \dots + УК_n_{ТД}) * 100\% \quad (3)$$

где $УК_{сп}$ — уровень компетентности сотрудника в процентах, $УРК_n_{сб}$ — уровень развития n-й по счёту компетенции сотрудника в баллах, $УК_n_{ТД}$ — уровень развития n-й по счёту компетенции, требуемый должностью в баллах.

Использование формулы 2 или формулы 3 зависит от того, есть ли необходимость промежуточного расчета степени соответствия компетенции работника требованиям должности. Результат у обеих формул идентичен.

Уровень компетенции сотрудника может быть переведён в балльную шкалу ($УК_{сб}$) в соответствии со шкалой из табл. 10.

На базе показателей компетентностей каждого сотрудника может быть рассчитан общий показатель, характеризующий средний уровень компетентности среди всех сотрудников организации (или какого-либо подразделения), который вычисляется по формуле:

$$УК_{сбср} = (УК_{сб_1} + УК_{сб_2} + \dots + УК_{сб_n}) / n \quad (4)$$

где $УК_{сбср}$ — средний уровень компетентности группы сотрудников в баллах, $УК_{сб_n}$ — уровень компетентности n-го по счёту сотрудника в баллах, n — общее количество сотрудников в группе.

Так, полученный показатель позволяет идентифицировать средний уровень компетентности в группе сотрудников или во всей организации, но не отражает уровня компетентности организации.

Результаты оценки компетенций заносятся в учётный бланк (карту) компетенций сотрудника (см. табл. 12).

УЧЁТНЫЙ БЛАНК (КАРТА) КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА¹

Компетенция	«Вес» компетенции, %	Уровень развития компетенции сотрудника в баллах	Требуемый уровень развития компетенции в баллах	Степень соответствия компетенции работника требованиям должности
Компетенция 1		X	Y	X/Y
Компетенция 2				
...	
Компетенция N				
Общий уровень компетентности сотрудника				

В результате проведенного исследования в рамках разработки инструментария конкурент-менеджмента, была составлена матрица соответствия компетенций и должностей, которая может использоваться как эталон для сравнения уровня развития компетенций работника с уровнем, требуемым должностью.

Кроме того, в качестве вспомогательных инструментов, составлены матрица соответствия компетенций и типов личности и матрица соответствия типов личности и должностей. Данные матрицы могут использоваться как дополнительные инструменты для определения кадрового потенциала работника.

Установлена шкала от 0 до 5 для измерения показателя степени развития компетенции, основными способами выявления которой являются: тестирование, экспертный и статистический подходы.

Также, выявлены формулы для расчета уровня развития каждой компетенции сотрудника, а также для расчета уровня его компетентности, т.е. соответствия требованиям должности.

Таким образом, компетентностный подход к измерению кадрового потенциала сотрудников в рамках инструментария конкурент-менеджмента позволяет для каждого кандидата определить наиболее подходящие ему должности в организации и, наоборот, для каждой вакантной должности подобрать оптимального кандидата в соответствии с его личностными и профессиональными компетенциями. Наилучшим условием применимости данной методики для подбора кадров служит единовременное наличие достаточного количества кандидатов на должность. Тем не менее, данная методика применима как при найме нового пер-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

сонала, так и при принятии решений о перемещении сотрудников с одной должностной позиции на другую. В частности, это важно, когда необходимо принять решение о назначении на управленческую должность специалиста, который имел исключительно исполнительский опыт. Как правило, в такой ситуации трудно предвидеть, насколько умело специалист будет управлять людьми, а также обучать их. Для многих специалистов в этом плане возможна лучшая альтернатива в виде какого-либо способа поощрения¹. Полученное в результате повышение точности и корректности, а также скорости принятия управленческих решений в области кадрового менеджмента послужит залогом повышения долгосрочной конкурентоспособности.

В конечном счете, данный инструментарий кадрового менеджмента, включающий построение матриц компетенций и измерение кадрового потенциала, может служить базой для формирования и развития компетенций на уровне организации, т.е., фактически, формирования инструментария конкурент-менеджмента.

2.3. Инструментарно-методические особенности управления процессом создания, удержания и развития ключевых компетенций организации в условиях нестабильной внешней среды

Модель управления процессом создания, удержания и развития ключевых компетенций в каждой организации имеет свои особенности. При этом, по сути, её можно условно представить в виде последовательного и непрерывного взаимодействия системы подбора кадров и системы развития и оценки персонала. Система подбора кадров включает как применяемые этапы, критерии и техники проведения подбора и отбора, так и то, каких кандидатов, на какие позиции и кто собеседует. Система развития и оценки персонала отражает наличие индивидуального или коллективного плана, внешних или внутренних инструментов, а также способов контроля развития кадров. Кроме того, обозначаются субъекты, осуществляющие контроль, наличие ключевых показателей результативности (KPI), форм и критериев поощрения, а также связи всех этих элементов между собой (см. рис. 8).

¹ Труфанов, С.А. Оптимизация структуры кадрового потенциала предприятия на основе дифференцированного подхода с использованием матриц компетенций/С.А. Труфанов // Вестн. Ростовского гос. ун-та путей сообщения. — 2012. — № 3. — С. 105—113.

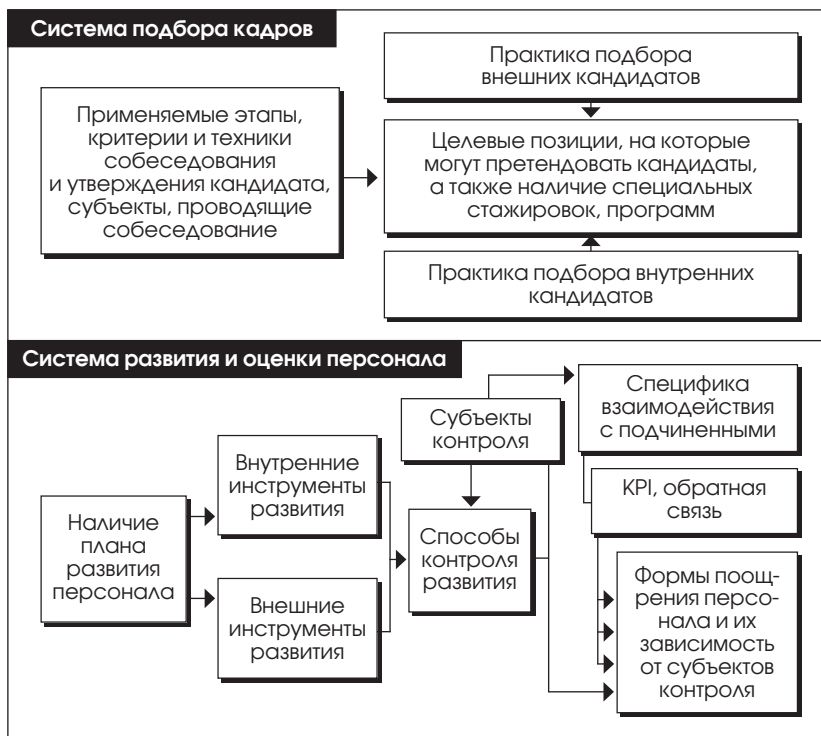


Рисунок 8 — Схема модели управления компетенциями организации¹

С нашей точки зрения, механизм формирования и развития ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента организации выражается в следующем.

На этапе создания предприятия, руководство определяет миссию и цели организации с учётом факторов внешней среды. Затем, на основе миссии и целей, формируются стратегические направления, которые, в свою очередь, определяют общие черты корпоративной культуры и предусматривают создание системы управления компетенциями организации, на основе которой формируются эталонные ключевые компетенции, которые обеспечат конкурентное преимущество в достижении обозначенных целей. Соответственно, стратегические направления подразумевают формирование и развитие ключевых компетенций организации, которые будут на-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

прямо определять компетенции персонала и реализовываться, при этом, за счёт них же, а система управления компетенциями в целом способствует капитализации компетенций в нематериальные ресурсы организации (см. рис. 9).

На этапе роста фирмы сформированные ключевые компетенции проходят апробацию на практике, при этом, взаимно корректируются и дополняются со стратегическими направлениями развития. Формирующиеся, при этом, компетенции персонала оказывают влияние на корпоративную культуру компании, которая, в свою очередь, также, способствует удержанию и развитию традиционных компетенций персонала.

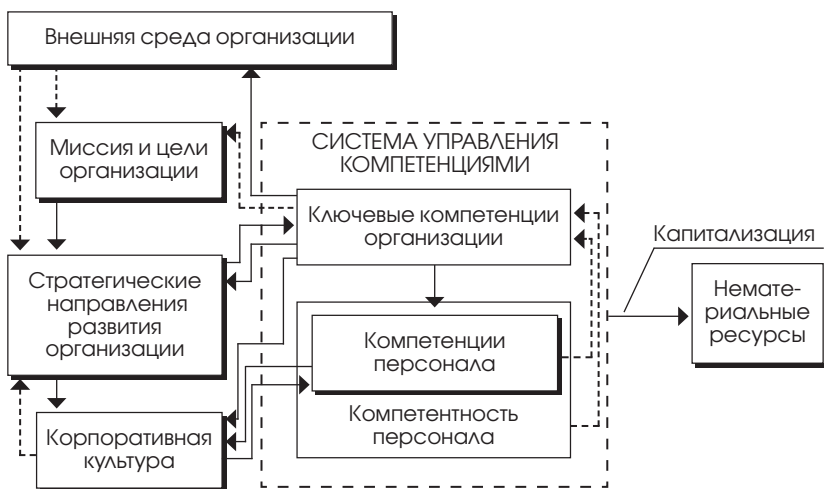


Рисунок 9 — Механизм формирования и развития ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента организации¹

На этапе зрелости компании сформированные ключевые компетенции фирмы становятся частью общей организационной культуры. При этом, действует механизм, при котором новые кадры отбираются, во-первых, в максимальном соответствии с ключевыми компетенциями, а во-вторых, приобретают необходимые компетенции в ходе рабочего процесса, т.к. их обучают сотрудники, уже обладающие такими компетенциями. Если ключевая компетенция меняется, то данный факт транслируется на все уровни в компании, начиная с топ-менеджмента. В любом

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

случае, на всех этапах жизни компании, ключевые компетенции компании определяются преимущественно руководством и владельцами бизнеса, вместе с целями, задачами и стратегическими направлениями, т.е. первично внедряются «сверху вниз», а реализуются посредством компетенций персонала, т.е. «снизу вверх».

В целом же, на принятие руководством управленческого решения о формировании тех или иных ключевых компетенций организации влияют как внутренние, так и внешние факторы:

- цели бизнеса;
- личные компетенции руководителей и владельцев предприятия;
- особенности рынка, на котором функционирует данное предприятие, а также ключевые компетенции конкурентов;
- этнические, национальные и географические особенности клиентов или потребителей;
- политические, юридические, экономические особенности страны или региона.

Существует и обратный фактор: компетенции вновь нанятого персонала, в некоторой степени, изменяют ключевые компетенции организации. Данное явление может иметь место, в случае, если некая уникальная компетенция нового сотрудника (или группы сотрудников) на практике служит большим или дополнительным конкурентным преимуществом по отношению к ключевой компетенции, существующей в организации. Но такая трансформация не произойдёт «снизу вверх», а должна осуществляться упорядоченно, централизованно и только с инициативы или согласия руководства компании, т.е. «сверху вниз», т.к. каждый сотрудник стремится следовать тем качествам, которые, прежде всего, диктуются со стороны непосредственного руководителя на всех уровнях менеджмента.

В данном контексте, стоит отметить, что существует, также, механизм формирования ключевых компетенций организации «снизу вверх», но он, на наш взгляд, является неэффективным вследствие его неконтролируемости и стихийности и, поэтому, не может в полной мере называться «управлением компетенций». Это происходит, если руководством изначально не были заданы ключевые компетенции, которые необходимо формировать в организации и также, если имеет место частая смена руководителей и, как следствие, отсутствие стабильной и долговременной единой политики менеджмента, которая бы привела к установлению организационной культуры и формирова-

нию (а также трансляции на персонал) ключевых компетенций организации. В этом случае, кадры организации со временем в массе формируют общие для всех компетенции, которые становятся особенностью всей организации. Но они не являются ключевыми компетенциями, т. к. не обеспечивают конкурентного преимущества. Их правильнее называть характеристиками, являющимися частью организационной культуры. Т.е. по сути, реструктуризация «снизу вверх» может оказать воздействие на организационную культуру, но не на ключевую компетенцию компании. В данном контексте имеется в виду именно общая схема формирования, изменения и развития ключевых компетенций организации.

В любом случае, ключевая компетенция организации находит прямое отражение в компетенциях персонала, т.е. реально существует только при условии создания соответствующих ей компетенций у работников. По сути, основные процессы управления формированием, удержанием и развитием ключевых компетенций организации происходят на уровне работников и осуществляются на этапе подбора персонала отделом кадров, а также обучения и развития персонала отделом обучения и непосредственными руководителями сотрудников (менеджерами). В связи с этим, необходимо подробнее проанализировать процесс управления компетенциями, включающий их формирование, удержание и развитие на уровне персонала.

Целевые компетенции конкретного работника должны соответствовать как тем компетенциям, которые являются ключевыми для конкретной должности, так и ключевым компетенциям организации. Кроме того, необходимо также выделение из них таких, которые являются проблемными для формирования и развития.

Инициатором формирования и развития ключевых компетенций организации является руководство данной организации. Каждую ключевую обобщённую компетенцию (одну или несколько) необходимо аналитически разложить на детальные компетенции (либо кластеры, группы), относимые к персоналу, путём дедуктивного анализа факторов, влияющих на уровень развития данной компетенции (см. рис. 10).

Соответственно, каждая ключевая компетенция организации формируется одной или несколькими компетенциями персонала. При этом, каждой ключевой компетенции присваивается относительный «вес», характеризующий её вклад данной в общую компетентность предприятия.

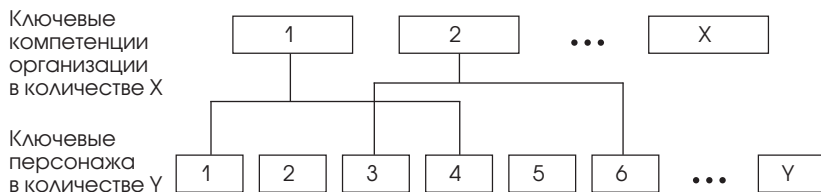


Рисунок 10 — Компетенции персонала в составе ключевых компетенций организации¹

Подобного рода анализ рекомендуется проводить руководству организации на этапе принятия решения о формировании определённых ключевых компетенций, чтобы определить, какие компетенции персонала необходимо формировать и развивать для формирования и развития ключевых компетенций организации.

Если ключевые компетенции организации сформированы на долгосрочной основе, то целесообразно также проанализировать их взаимосвязь с компетенциями персонала и выявить их соотношение, т.е. по сути разложив ключевые компетенции организации на компетенции персонала, выявить, как развиты данные компетенции у работников. Такие показатели отражают ключевые показатели эффективности (KPI) системы кадрового менеджмента.

Первоначально, можно вычислить средний показатель на базе уровня развития компетенций всех работников в организации, отражающий те компетенции, уровень которых у сотрудников данной организации высокий, а также компетенции с низким уровнем развития.

$$УРКсб_{ср} = (УРКсб_1 + УРКсб_2 + \dots + УРКсб_n) / n \quad (5)$$

где $УРКсб_{ср}$ — средний уровень развития компетенции сотрудников в баллах, $УРКсб_n$ — уровень развития компетенции n-го работника в баллах, n — количество работников.

Данный показатель вычисляется для каждой компетенции, после чего полученные результаты аккумулируются для дальнейшего анализа.

На основе полученных данных, составляется матрица, в которой проводится анализ степени развития ключевых компетенций организации путём подсчета среднего взвешенного балла для компетенций персонала по формуле:

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

$$УРКК = (УРК_1 \text{ сбср} * w_1 + УРК_2 \text{ сбср} * w_2 + \dots + УРК_n \text{ сбср} * w_n) / (w_1 + w_2 + \dots + w_n) \quad (6)$$

где УРКК — уровень развития ключевой компетенции организации, УРК_н сбср — средний уровень развития n-й по счету компетенции у всех сотрудников организации, w_н — «весовая» характеристика n-й компетенции.

Данная формула предусматривает вычисления на основе «весовых» характеристик, не обязательно дающих в сумме 1. Т.е. в данном случае могут использоваться абсолютные значения, отражающие те или иные характеристики компетенций персонала (например, стоимостное выражение вклада данной компетенции персонала в общую прибавочную стоимость, полученную за счет ключевой компетенции организации).

При этом, «весовая» характеристика компетенции персонала (значимость её для ключевой компетенции организации) может быть найдена следующими способами:

- методом экспертных оценок, в зависимости от смысловой связи компетенции персонала с ключевой компетенцией организации;
- методом экспертных оценок, в зависимости от вклада той или иной компетенции персонала в реализацию ключевой компетенции организации;
- на основе частоты, с которой данная компетенция встречается среди сотрудников компании, а также средней степени развития данной компетенции у работников.

Затем вычисляется общий уровень развития всех ключевых компетенций, путём вычисления среднего взвешенного балла из всех ключевых компетенций.

$$УРККО = (УРКК_1 * w_1 + УРКК_2 * w_2 + \dots + УРКК_n * w_n) / (w_1 + w_2 + \dots + w_n) \quad (7)$$

где УРКК — общий уровень развития всех ключевых компетенций организации в баллах, УРКК_н — уровень развития n-й по счету ключевой компетенции, w_н — «весовая» характеристика n-й ключевой компетенции.

«Весовая» характеристика ключевой компетенции может быть найдена одним из следующих способов:

- изначально устанавливается руководством компании с учётом основных стратегических установок, целей, миссии компании;

■ устанавливается экспертно-аналитическим путём, в результате вычисления влияния статистического вклада каждой ключевой компетенции в увеличение выручки или сокращение издержек.

Следующим этапом вычисляется степень соответствия компетенций сотрудников ключевым компетенциям организации (этот же показатель условно можно назвать относительным уровнем компетентности организации) по формуле:

$$ССК = УРККО / М * 100\% \quad (8)$$

где ССК — степень соответствия компетенций персонала ключевым компетенциям организации в процентах, УРККО — общий уровень развития всех ключевых компетенций организации в баллах, М — максимальное количество баллов в шкале.

Пример аналогичного анализа приведен в табл. 13.

Таблица 13

**ПРИМЕР АНАЛИЗА СТЕПЕНИ РАЗВИТИЯ
КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА
В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА¹**

Ключевая компетенция (КК)	Вес КК	Уровень развития КК	Компетенция персонала (КП)	Вес КП	Уровень развития КП
Срочность выполнения обязательств	0,6	3,7	Управление временем	0,5	5
			Расстановка приоритетов	0,2	3
			Быстрое принятие решений	0,3	2
Широкая сеть партнеров	0,4	4,3	Навыки ведения переговоров	0,7	4
			Построение отношений	0,3	5
Итого все ключевые компетенции	1	3,94			

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

В данном примере организация имеет две ключевых компетенции.

1. «Срочность выполнения обязательств» — раскладывается на компетенции: управление временем («вес» 0,5, балл 5), расстановка приоритетов («вес» 0,2, балл 3) и быстрое принятие решений («вес» 0,3, балл 3). В результате вычислений по формуле 5, уровень развития данной ключевой компетенции получается равным 3,7.

2. «Широкая сеть партнеров» — раскладывается на компетенции: навыки ведения переговоров («вес» 0,7, балл 4) и Построение отношений («вес» 0,3, балл 5). В результате вычислений по формуле 5, уровень развития данной ключевой компетенции получается равным 4,3.

Соответственно, общий уровень развития всех компетенций организации в данном примере равен 3,94 по 5-балльной шкале (в результате расчетов по формуле 6), а степень соответствия компетенций персонала ключевым компетенциям организации равна 78,8% (в результате расчетов по формуле 8).

Также, на основе полученных исходных данных, может быть вычислен показатель соответствия компетенций одного сотрудника ключевым компетенциям организации по формуле:

$$ССК_{com} = (ССК_{K_1, com} * w_1 + ССК_{K_2, com} * w_2 + \dots + ССК_{K_n, com} * w_n) / (w_1 + w_2 + \dots + w_n) \quad (9)$$

где $ССК_{com}$ — степень соответствия компетенций одного сотрудника ключевым компетенциям организации в процентах, $ССК_{K_n, com}$ — степень соответствия компетенций сотрудника n -й ключевой компетенции организации в процентах, w_n — «весовая» характеристика n -й ключевой компетенции.

Как уже было отмечено выше, «весовая» характеристика ключевой компетенции может быть найдена аналогичными способами, как и для формулы (7).

При этом, степень соответствия компетенций сотрудника ключевой компетенции организации вычисляется по формуле:

$$ССК_{K_n, com} = ((УРК_{1, cb} * w_1 + УРК_{2, cb} * w_2 + \dots + УРК_{n, cb} * w_n) / (w_1 + w_2 + \dots + w_n)) / M * 100\% \quad (10)$$

где $ССК_{K_n, com}$ — степень соответствия компетенций сотрудника n -й ключевой компетенции организации в процентах, $УРК_{n, cb}$ — уровень развития n -й по счёту компетенции сотрудника в баллах, M —

максимальное количество баллов в шкале, w_n — «весовая» характеристика n -й компетенции персонала (значимость данной компетенции персонала для ключевой компетенции организации).

«Весовая» характеристика компетенции персонала (значимость её для ключевой компетенции организации) может быть найдена аналогичными способами, как и для формулы (6).

Полученные показатели представляют собой ключевые показатели эффективности (KPI) системы кадрового менеджмента и позволяют выявить сильные и слабые компетенции персонала, которые вносят вклад в формирование ключевых компетенций организации, и, соответственно, выбрать те компетенции, которые, в первую очередь, подлежат развитию.

Стоит отметить два основных аспекта развития работника: построение (развитие) компетенции и уменьшение её влияния. В первом случае можно развить компетенцию, непосредственно работая над ней, например, если навык развит слабо или на среднем уровне. Если же задача в уменьшении негативного влияния чрезмерно используемой компетенции, то способы работы с ней будут другими. Например, если работник получил обратную связь, что у него чрезмерно развита компетенция «творческие способности», то это может проявляться в сильнейшем увлечении новыми идеями, даже теми, которые не приносят пользу, вследствие чего он теряет время. Целью работника в этом случае будет нейтрализация этого чрезмерного проявления. Здесь можно использовать в качестве «компенсаторов» другие его сильные стороны, например, компетенции «ориентация на действие», «деловая хватка», «качество принятия решений».

После определения ключевых компетенций, развитием которых необходимо управлять, можно приступить к составлению индивидуального плана развития. Этот процесс можно условно представить в виде перечисленных ниже этапов.

1. Выбор от 2 до 4 компетенций, которые критичны для дальнейшего развития работника, учитывая специфику требований должности и ключевых компетенций организации.

2. Оценка важности выбранных компетенций, ранжирование их по приоритетности с учётом влияния на рабочий процесс и определение необходимого уровня их развития.

3. Выбор конкретного способа развития каждой компетенции.

4. Создание плана действий по развитию каждой компетенции, который структурно состоит из трёх общих частей: практика на рабочем месте, которая будет развивать компетенцию (75% времени); участие руководителей, экспертов в развитии компетенции (15% времени);

курсы или ресурсы, которые могут помочь в развитии компетенции (10% времени). Могут быть приняты альтернативные решения: использование замещающих или компенсирующих компетенций, либо обходных путей (изменение или перераспределение задач).

5. Выбор людей, которые могут быть вовлечены в процесс развития компетенций.

6. Определение временных рамок по выполнению плана.

7. Учёт выполнения плана. По мере исполнения плана, выставляются статусы выполнения по каждой выбранной компетенции.

Алгоритм развития компетенции персонала в рамках системы управления компетенциями можно схематически представить следующим образом (см. рис. 11).

Сперва определяется наличие зон развития. Если зоны развития не известны, то необходимо прибегнуть к методам: само-осознание или эксперимент. Если зоны развития известны, то необходимо ответить на вопрос «согласны ли вы со своими зонами развития?». Если не согласны, то следующим шагом будет принятие последствий. Если согласны, то необходимо выяснить, нужно ли приобретать навык. Если нужно, то осуществляется прямое развитие навыка (развитие, улучшение, совершенство, реанимация). Если не нужно, есть два варианта: навык уже имеется, либо навыка нет. Если навыка нет, то производится поиск альтернативных путей (замена, обходной путь или компенсация). Если навык уже имеет место, то можно переходить к выбору наиболее эффективных путей его использования (PR-план, перенесение, уверенность в себе).

Наиболее практичным является использование вышеописанного алгоритма с сопутствующим применением средств автоматизации управления персоналом¹²³.

Если в процессе реализации индивидуального плана развития в рамках системы управления компетенциями выясняется, что одна из выбранных компетенций не поддаётся развитию, то, в этом случае, на основе специальной методики производится подбор другой компетенции, которая либо отчасти заменит первую, либо послужит «мостом» для развития первой. Примером могут служить:

¹ Пожарницкая, О. В. Развитие ключевых компетенций на основе автоматизации SAP HR / О. В. Пожарницкая // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2012. — № 3. — С. 113—115.

² Опарина, Н. Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н. Н. Опарина // Управление персоналом. — № 4. — 2009. — С. 44—47.

³ Omidvar, G. E-Portfolio Role to Enhance Project Managers' Competencies/G. Omidvar, F. Jaryani // 2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR. — 2011. — Vol. 15.

«деловая хватка» — «ориентация на клиента», «творческие способности» — «ориентация на действие» или «стратегическое мышление» — «планирование».

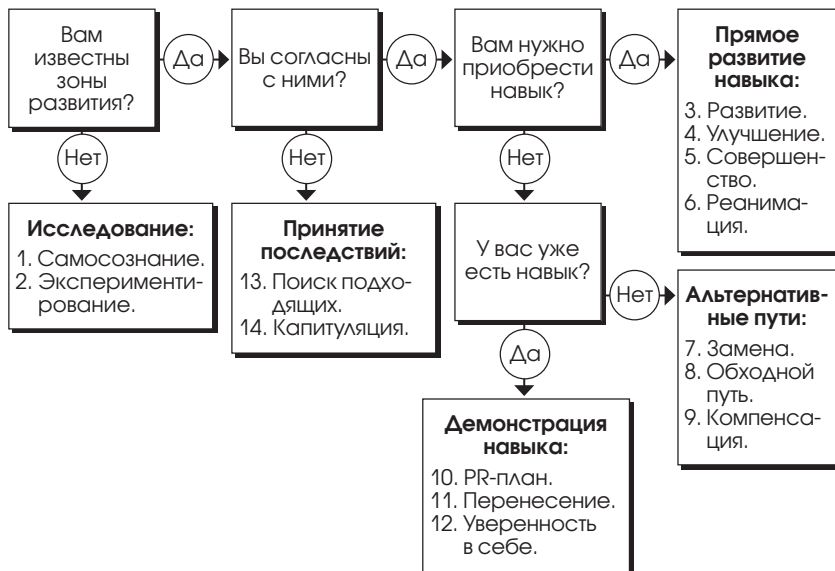


Рисунок 11 — Обобщенный алгоритм развития компетенции работника¹

В результате опроса экспертов в области подбора и развития кадров, была составлена таблица взаимозаменяемости компетенций в рамках системы конкурент-менеджмента, а также оценена сложность их развития по шкале от 1 до 5 (см. табл. В.1, В.2, В.3, В.4 Приложения В):

1 — очень легко развиваемая компетенция (развить компетенцию можно менее, чем за месяц);

2 — легко развиваемая компетенция (развить компетенцию можно менее, чем за полгода);

3 — компетенция средней сложности развития (развить компетенцию можно менее, чем за год);

¹ Труфанов, С.А. Технологии формирования и развития компетенций кадров в управлении современной транснациональной корпорацией / С.А. Труфанов // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве: сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. — Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. — С. 397—400.

4 — сложно развиваемая компетенция (на развитие компетенции необходимо потратить 1—3 года);

5 — очень сложно развиваемая компетенция (на развитие компетенции уходит более 3 лет).

Следует отметить, что обозначенные временные рамки для развития компетенции той или иной сложности условны и составлены на основе опроса экспертов (см. табл. В.5 Приложения В). Т.е. они отражают среднее количество времени, необходимое на развитие каждой компетенции на практике. Однако, не исключены отдельные случаи, когда на формирование легко развиваемой компетенции может уйти больше времени, а на формирование сложно развиваемой — меньше. Это зависит во многом от предрасположенностей конкретного человека, обусловленных в т.ч. типом личности (см. табл. Б.2 Приложения Б).

На основе собранных данных об уровнях компетентности сотрудников можно составить ещё один инструмент для измерения KPI системы кадрового менеджмента — матрицу компетентности и результативности кадров (см. рис. 12).

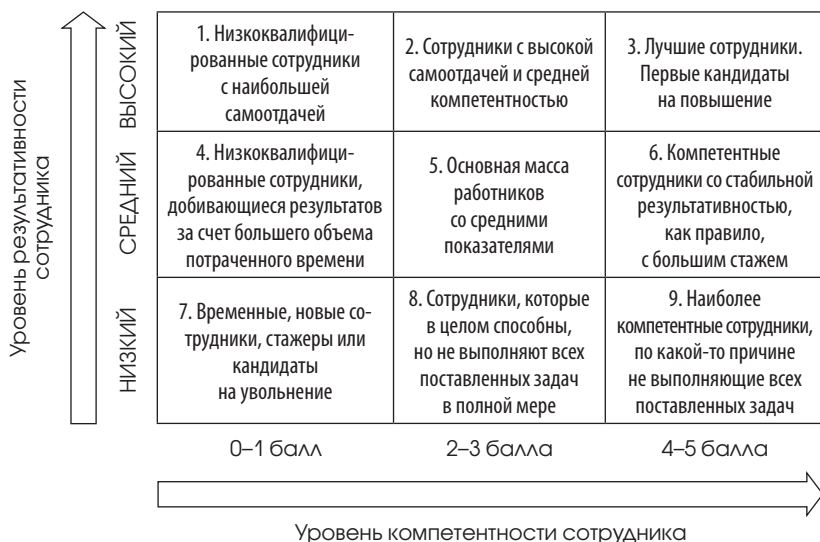


Рисунок 12 — Матрица компетентности и результативности кадров в рамках системы кадрового менеджмента организации¹

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

В данной матрице 9 областей (квадратов), каждой из которых соответствует определённое соотношение степеней компетентности и результативности работника. Результативность определяется на основе ключевых показателей, которые устанавливаются непосредственно менеджером функционального подразделения или руководителем работника¹. Каждый работник организации должен быть определён в одну из 9 областей в зависимости от показателей его компетентности и результативности и в соответствии со шкалой, представленной в матрице. При этом, «низкий» уровень результативности подразумевает невыполнение поставленных задач в полной мере, «средний» уровень — выполнение ровно тех задач и планов, которые были поставлены, «высокий» уровень — перевыполнение задач и планов. Результаты анализа на базе данной матрицы служат руководством к принятию управленческого решения о наиболее предпочтительных кандидатах на повышение в случае наличия открытой вакансии, а также формируют общее представление о кадровом резерве. При этом, чем выше уровень результативности и ниже уровень компетентности, тем больше времени сотрудники тратят на выполнение работы, т.е. стремятся к достижению результата (в развитие таких сотрудников целесообразно вкладывать ресурсы), либо это может служить поводом подозрения в подтасовке результатов работы или в несамостоятельном выполнении работы. Чем ниже уровень результативности и выше уровень компетентности, тем меньше рабочего времени сотрудники тратят на выполнение задач, либо существуют факторы, мешающие им выполнять задачи, что требует дополнительного анализа. Низкая компетентность и низкая результативность характеризует кандидатов на увольнение, либо новых сотрудников. Сотрудники, проявляющие высокую компетентность и высокую результативность, являются кандидатами на повышение. Периодичность построения данной матрицы — 1 раз в квартал с последующим анализом по итогам года. При этом, результативность и компетентность оценивается как средняя за год.

В результате проведённого исследования был разработан инструментарий конкурент-менеджмента. В рамках данного инструментария выявлен механизм формирования ключевых компетенций организации, следствием которого является прямая взаимосвязь ключевых компетенций организации и компетенций персонала, которая может быть вычислена с помощью предложенных фор-

¹ Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер/Б. Марр; пер. с англ.: А. В. Шаврин. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — С. 34—69.

мул, путём оценки соответствия компетенций как всего персонала, так и отдельного работника ключевым компетенциям организации, а также вычисления их уровня развития.

Реализация механизма развития ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента организации осуществляется на уровне каждого работника путём составления индивидуального плана развития по специальному разработанному алгоритму, на основе которого принимаются решения о развитии или формировании навыков и о дальнейших действиях. Вспомогательным инструментом управления, при этом, является матрица заменяемости компетенций, применяемая с целью выбора альтернативных путей развития работника.

Таким образом, полученный инструментарий построения системы управления компетенциями в рамках конкурент-менеджмента предполагает выполнение перечисленного ниже алгоритма.

1. Выработка ключевых компетенций в соответствии с миссией, целью, корпоративной культурой, стратегией и особенностями компании, которые потенциально дают конкурентное преимущество.

2. Формирование модели компетенций, наиболее подходящей к специфике деятельности организации, либо использование авторской модели, сформированной в п. 2.1, а также последующая её валидация.

3. Внедрение в систему подбора персонала процедуры оценки уровня компетенций на основе матрицы, сопоставляющей общий перечень компетенций с должностями компании по соответствующей шкале (с занесением показателей в специальный учётный бланк), кроме того, использование в качестве вспомогательного инструмента оценки матрицы соответствия компетенций и типов личности, а также должностей и типов личности.

4. Внедрение системы развития компетенций персонала на основе индивидуального плана развития, включающего соответствующие этапы и алгоритм развития компетенций, а также путём использования матрицы заменяемости компетенций, не поддающихся развитию.

5. Внедрение системы оценки уровня компетентности и уровня развития компетенций организации и персонала, а также степени соответствия компетенций персонала и компетенций организации на основе использования соответствующих формул (1—10), что позволяет отслеживать динамику компетентностных показателей как на уровне организации, так и на уровне одного сотрудника и представляет собой систему ключевых показателей эффективности (KPI) кадрового менеджмента.

6. Внедрение матрицы компетентности и результативности персонала как инструмента для принятия управленческих решений.

Данный инструментарий в общем виде можно структурировать в виде модели «дорожной карты» управления компетенциями организации (см. табл. 14).

Наличие элементов «дорожной карты» может варьироваться в зависимости от текущей ситуации и целей конкретной организации. Результатом реализации всех этапов «дорожной карты» является самоуправляемая развитая система формирования и развития компетенций организации за счёт компетенций персонала.

Вышеизложенный инструментарий обеспечивает эффективное развитие кадровых компетенций и применим в рамках корпоративных систем управления матрицами компетенций, т. к. имеет ряд существенных преимуществ:

- позволяет точно выявить проблемные области и способы их решения (эффективность);
- предполагает планирование задач и выставление статусов по их выполнению (организованность);
- предполагает использование всех доступных ресурсов (помощь экспертов и руководителей, тренинги, практика);
- обеспечивает контроль и обратную связь со стороны руководства, которое, в свою очередь, корректирует и утверждает планы работников, информировано о компетенциях своих подчинённых и может грамотно распределять функции, организовывать прозрачную систему управления карьерным ростом.

Таблица 14

**МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ»
УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ¹**

Блок системы управления компетенциями	Текущая ситуация	Год (1 — это первый после текущего)					Цели, достижения
		1	2	3	4	5	
Внешний подбор кадров	Несистемное развитие компетенций	Выработка ключевых компетенций	Матрица компетенций и должностей				Самоуправляемая развитая система формирования и развития компетенций
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)		Формирование модели компетенций		Индивидуальный план развития			
Внутренняя оценка кадров		Планирование бюджета			Система оценки компетенций и компетентности, KPI	Матрица компетентности и результативности	

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Кроме того, полученный инструментарий конкурент-менеджмента позволяет формировать и развивать ключевые компетенции организации, что осуществляется, в частности, посредством выявления направлений и разработки стратегии управления развитием как для каждого работника, так и для всей компании, а также, оценки степени развития компетенций на уровне персонала и на уровне организации путём использования ключевых показателей эффективности (KPI) системы кадрового менеджмента. В результате, руководство компании получает информацию о высоко развитых компетенциях, которые являются сильными сторонами организации, а также о низко развитых компетенциях, которые, соответственно, отражают её слабые стороны. В зависимости от степени влияния данных компетенций на общую компетентность бизнеса, руководство принимает управленческие решения о мерах по их развитию. Кроме того, в рамках кадрового менеджмента, компания выявляет компетенции кандидатов при собеседовании на должности, что позволяет более объективно подходить к подбору кадров. Всё это позволяет максимально детально выявлять и регулировать зоны общей компетентности организации, которая, в конечном счёте, отражает способность бизнеса конкурировать в условиях нестабильной внешней среды. Т.е., фактически, данный инструментарий конкурент-менеджмента служит рычагом удержания и повышения стратегической конкурентоспособности бизнеса, что целесообразно оценить путём сравнительного анализа динамики KPI системы конкурент-менеджмента компаний, в систему управления компетенциями которых инструментарий не включен с аналогичными показателями компании, в систему управления компетенциями которой данный инструментарий внедрен и прошёл практическую апробацию.



ГЛАВА III

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ФИРМЫ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

3.1. Сравнительный анализ различных моделей управления компетенциями в организациях

Как уже было обозначено в п. 2.3, каждая организация имеет свою специфику модели управления компетенциями. Различие таких моделей наблюдается, в частности, в компаниях рынков продуктов питания, где степень конкуренции постоянно усиливается, особенно это касается России, где, вследствие глобализации и интеграции в международную систему торговли, появляются новые крупные компании. Чтобы удержаться, а, тем более, преуспеть в таких условиях, в системы менеджмента бизнеса интегрируются новые подходы к управлению, которые касаются, прежде всего, персонала и развития его компетенций. Как раз в таком ключе можно охарактеризовать объекты практического исследования — предприятия рынка соков и нектаров Юга России. При этом, к Югу России в данном случае относятся территории Южного федерального округа и Северо-Кавказского федерального округа. Крупнейшими компаниями на данном рынке являются: ЗАО «Мултон», ОАО «Лебедянский», ОАО «Вимм-Билль-Данн», ОАО «Нидан соки», ОАО «Сады Придонья», ООО «Интерагросистемы», ООО «Биола Русь». Выбор рынка соков и нектаров Юга России обусловлен, также, и тем, что на нём присутствуют как крупные компании в составе систем транснациональных корпораций с многолетней корпоративной культурой, так и относительно молодые российские предприятия.

Соответственно, инструменты конкурент-менеджмента, применяемые данными предприятиями существенно различаются. Кроме того, в ЗАО «Мултон» и ОАО «Лебедянский» имела место существенная реструктуризация систем управления компетенциями, что позволяет оценить динамику этих изменений. Помимо этого, рынок соков и нектаров мало подвержен сезонности объёмов продаж (в сравнении, к примеру, с рынком прохладительных напитков), и имеет чётко выраженные сегменты с ограниченным числом основных брендов. Следовательно, эффект от ввода-вывода брендов и прочие факторы — являются достаточно точно вычисляемыми. Географическое ограничение обусловлено тем, что на Юге России действуют, в т. ч., относительно небольшие компании, чья представленность и доля рынка в масштабе России существенно ниже, чем на Юге России, где они являются конкурентоспособными и заметными, а следовательно, их ключевые компетенции идентифицируются более достоверно. Поэтому, на примере предприятий рынка соков и нектаров Юга России достаточно отчетливо видны преимущества и недостатки различных моделей формирования и развития компетенций персонала. В связи с этим, целесообразно провести сравнительный анализ систем управления компетенциями данных предприятий по схеме, представленной в параграфе 2.3 на рис. 8.

ЗАО «Мултон» — компания основана в 1995 г. в России. С самого начала своей работы, компания увеличивала свою долю, выйдя на уровень страны и частично на международный уровень. В 1999 г. произошел запуск бренда «Добрый» в среднем ценовом сегменте, сопровождавшийся существенным ростом доли рынка. В 2002 г. произошёл запуск бренда «Рич» в премиум-сегменте. В 2003 г. на заводе начинает работать микробиологическая лаборатория, в результате чего удаётся существенно повысить качество продукции. В апреле 2005 г. ЗАО «Мултон» был куплен в объеме 50% акций Coca-Cola Hellenic Bottling Company (компания занимается производством и продажей безалкогольных напитков, соков и нектаров в 28 странах Европы) и в объеме 50% акций The Coca-Cola Company (головная компания всей системы «Кока-Кола»), в результате чего вошёл в состав системы «Кока-Кола», а в 2009 г. произошла полная интеграция с системой «Кока-Кола», в результате которой полностью изменилась вся структура подбора и развития кадров. В 2011 г. в систему управления компетенциями «Мултон» на Юге России был внедрён авторский инструментарий, включая построение

матриц компетенций персонала и организации, отслеживание компетенций на рабочих местах, а также механизм построения индивидуальных планов развития и формирования компетенций, в т.ч. с учётом вспомогательных инструментов по подбору типа личности. В 2014 г. компания имеет 2 завода (в Санкт-Петербурге и Московской обл.). Центральный офис по России находится в г. Москве, центральный офис по Югу России — в г. Ростове-на-Дону. Продукция компании представлена в премиум (высокая ценовая категория, высокое качество) и среднем (средняя ценовая категория) сегментах. Продаваемые бренды: «Добрый», «Rich».¹

Так как структура формирования и развития компетенций ЗАО «Мултон» существенно изменилась в результате интеграции, то целесообразно будет рассматривать структуру до и после интеграции.

1. До интеграции с системой «Кока-Кола» и внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента на Юге России схема системы управления ЗАО «Мултон» выглядела следующим образом.

Все основные функции в компании были централизованные, за исключением отдела продаж. Решение о приёме на работу на всех уровнях менеджмента принималось с согласия центрального офиса. На все уровни кадровой иерархии нанимались внешние кандидаты.

Система развития персонала была ориентирована на саморазвитие и тренинги для руководителей высшего уровня на аутсорсинговой основе.

В компании отсутствовала модель компетенций.

Целью компании было стать номером 1 на рынке соков, завоевать доверие потребителей за счет постоянного повышения культуры производства и качества продукции.

Основные ценности, оглашаемые руководством: стремление к поставленным целям, энергичность и инициативность, креативность и творчество, самосовершенствование и самореализация.

Ключевой компетенцией ЗАО «Мултон» была: «тесная связь с клиентами».

На рисунке 13 представлена общая схема модели управления компетенциями ЗАО «Мултон» до интеграции с системой «Кока-Кола».

¹ Официальный сайт ЗАО «Мултон» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://multon.ru>



Рисунок 13 — Схема модели управления компетенциями ЗАО «Мултон» до 2009 г.¹

2. После интеграции с системой «Кока-Кола» и внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента в ЗАО «Мултон» Юге России, схема управления компетенциями поменялась.

Организационная структура стала линейно-функциональной, при этом, децентрализованной, т.е. все основные функциональные отделы присутствуют в каждом регионе и работают как самостоятельная бизнес-структура. Центральное руководство из головного офиса осуществляет контроль и распространяет ценности, культуру и принципы политики организации, но не вмешивается в операционные процессы. Каждый сотрудник имеет непосредственного линейного руководителя, который ежемесячно ставит цели и задачи на следующий месяц, подводит итоги работы и заполняет таблицу ключевых показате-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

телей результативности (KPI, «Key Performance Indicators»), на основе которой начисляется премия¹. Кроме того, у каждого сотрудника есть функциональный руководитель, который осуществляет общее функциональное руководство. Все взаимоотношения между сотрудниками и функциями регулируются политикой и кодексами компании.

Компания использует метод развития компетенций на основе авторского инструментария управления матрицами компетенций. Для каждого сотрудника ежегодно составляется и корректируется индивидуальный план развития (IDP, «Individual Development Plan»), выделяются 3—4 компетенции (из перечня в 67 компетенций, подразделяющегося на кластеры и группы) для совершенствования с помощью практики, тренингов, и наставников. Выполнение индивидуального плана развития контролируется и корректируется со стороны непосредственного руководителя, а также его руководителя и функционального руководителя. Кроме того, в компании действует упрощенная форма модели «360», согласно которой, компетентность каждого функционального отдела оценивается как руководством, так и смежными функциональными подразделениями. Результаты выполнения индивидуального плана не влияют на уровень оплаты труда сотрудника, но используются при принятии решения о возможном повышении сотрудника в должности. Активно практикуется обмен опытом между различными регионами внутри одного функционального подразделения, а также между функциональными подразделениями. Кроме того, проводятся специальные опросы по предоставлению обратной связи о качестве работы функционального подразделения внутри региона. Также, проводится конкурс среди функциональных подразделений по специальным критериям эффективности. Внутри функционального подразделения между регионами и коммерческими территориями ведётся ежегодный рейтинг результативности, по итогам которого, сотрудники региона-победителя поощряются. Каждый менеджер готовит преемника, а каждый работник чётко видит, на что он может претендовать в будущем. Как следствие, в компании отсутствуют должности заместителей. Важным фактором является появление программы подготовки менеджеров-стажеров на основе подбора через ассессмент и развития по определенным компетенциям будущих руководителей компании. При этом, развитие всех сотрудников нацелено на следование провозглашаемым ценностям компании:

¹ Зорина, Э.О. Технология «Ключевые показатели эффективности» в обеспечении социальной эффективности стратегического управления человеческими ресурсами: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08/Зорина Элина Олеговна. — М., 2011. — 26 с.

- 1) «верность принципам: мы руководствуемся нашими ценностями, поступаем справедливо, и делаем то, что правильно, а не то, что легко»;
- 2) «совершенство во всем, что мы делаем: мы работаем быстро и с энтузиазмом»;
- 3) «обучение и развитие: мы прислушиваемся к другим и учимся с удовольствием»;
- 4) «забота о сотрудниках: мы верим в наших людей, развиваем их и доверяем им»;
- 5) «мы — одна команда: мы верим в силу командной работы и вклад каждого в результат»;
- 6) «победа вместе с клиентами: наши клиенты — в центре всего, что мы делаем».¹

Данные ценности неразрывно связаны со стратегическими принципами: соответствие запросам потребителей, сотрудничество с клиентами, социальная ответственность, совершенство в управлении издержками.

Ключевых компетенций ЗАО «Мултон» можно выделить три:

- 1) «широкая сеть связей и коммуникаций»;
- 2) «высокое качество сервиса»;
- 3) «высокий уровень интеллекта работников».

На рис. 14 представлена общая схема модели управления компетенциями после интеграции с системой «Кока-Кола» и внедрения авторского инструментария на Юге России.

ООО «Нидан Соки» — российская компания, основанная в 1998 г. в Новосибирске. В 1999 г. происходит запуск первого бренда — «Чемпион», в 2000 г. — бренда «Да!», а с 2001 г. — бренда «Моя Семья», который по состоянию на 2014 г. является самым узнаваемым соковым брендом в России, что во многом стало возможным благодаря инновационной маркетинговой компании, инициированной в 2003 г. и просуществовавшей до 2011 г. С 2003 г. на заводах ООО «Нидан Соки» начинает производиться продукция по заказу компании «PepsiCo». В 2004 г. появляется новый бренд — «Caprice», в 2006 г. — «Сокос». В 2007 г. ООО «Нидан Соки» куплена британской компанией «Lion Capital LLP». Затем в 2010 г. куплена компанией «The Coca-Cola Company». После данного приобретения и с приходом на рынок международных компаний, объем продаж ООО «Нидан Соки» перестал расти. С июля 2014 г. все заводы компании ООО «Нидан Соки» закрыты, большая часть команды расформирована, производство единственного бренда в портфеле, «Моя Семья», перенесено на производственные мощности заво-

¹ Официальный сайт ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://coca-colahellenic.ru>

дов компании ЗАО «Мултон». В связи с этим фактом, целесообразно анализировать деятельность ООО «Нидан Соки» в период до июня 2014 г., когда компания функционировала полноценно.¹

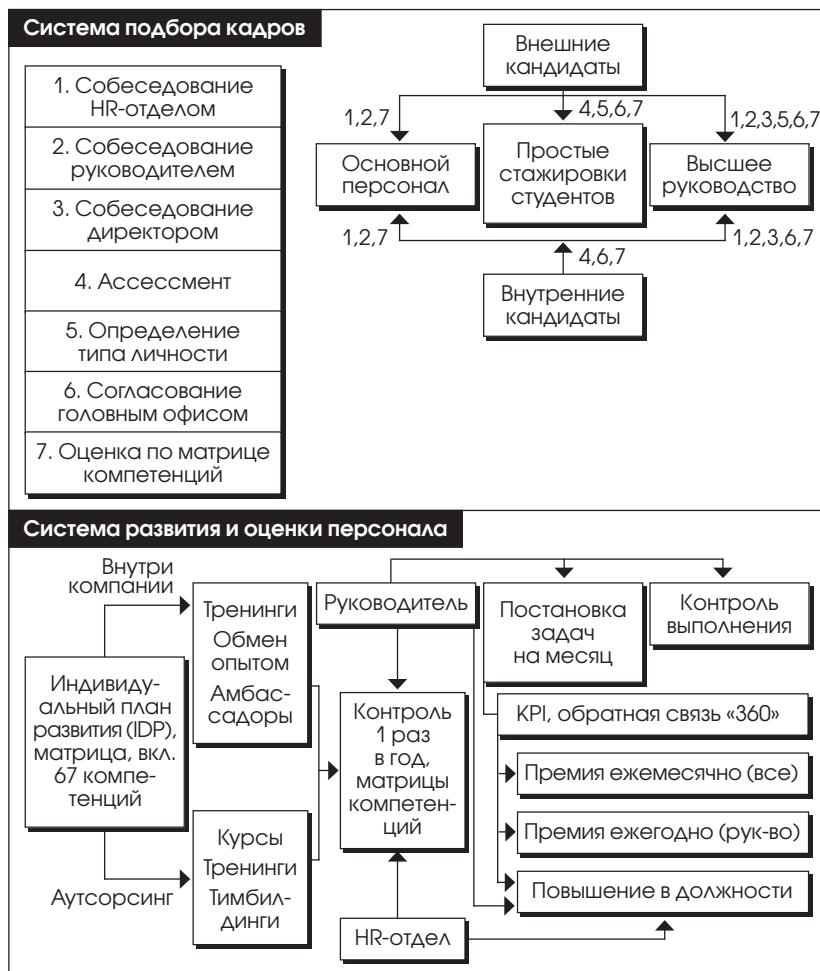


Рисунок 14 — Схема модели управления компетенциями ЗАО «Мултон» в 2014 г.²

¹ Официальный сайт ООО «Нидан Соки» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nidan.ru>

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Центральный офис компании по России находился в г. Новосибирске, центральный офис по Югу России — в г. Ростове-на-Дону. Основной стратегией было — наращивание производства. Система развития персонала предусматривала собственные разработки, но не была в числе первых приоритетов компании. На вакансии основного персонала подбирались как внутренние (собеседование руководителем), так в внешние кандидаты (собеседование отделом кадров), в то время, как на вакансии среднего и высшего руководства — исключительно внутренние (собеседование отделом кадров, руководителем, директором и головным офисом, а также тестирование с использованием детектора лжи). Развитие персонала осуществлялось самостоятельно, без участия отдела кадров. Четкая система регулярной постановки задач отсутствовала, действовала ежеквартальная система премирования, а также ежегодная — для высшего руководства. Все решения о выплате премии или повышении в должности принимал непосредственный руководитель. Ключевая компетенция ООО «Нидан Соки» — «производство доступных по цене соков».

На рис. 15 представлена общая схема модели управления компетенциями ООО «Нидан Соки».

ООО «Лебедянский» — первоначально был основан в 1967 г. в Советском Союзе как консервный завод Минплодоовощхоза СССР, затем в 1992 году преобразован в акционерное общество. В 2001 г. компания приобрела производителя соков ОАО «Прогресс» вместе с брендом «Привет». В марте 2008 г. «Лебедянский» был поглощен компаниями «PepsiCo» и «Pepsi Bottling Group», которые приобрели 75,53% акций. В 2009 году были закрыты производственные мощности завода в Санкт-Петербурге в связи со снижением объема продаж. Окончательная интеграция с системой «PepsiCo» произошла в 2010 году. В 2012 году компания была преобразована в общество с ограниченной ответственностью. Центральный офис по России находится в г. Москве, центральный офис по Югу России — в г. Ростове-на-Дону. К основным брендам компании относятся: «Я», «Тонус», «Фруктовый Сад», «Привет», «Долька».

В связи с существенными изменениями в системе инструментов конкурент-менеджмента компании (в частности, управления кадровым потенциалом) в результате интеграции с системой «PepsiCo», целесообразно анализировать данную систему по состоянию до интеграции и после интеграции отдельно.

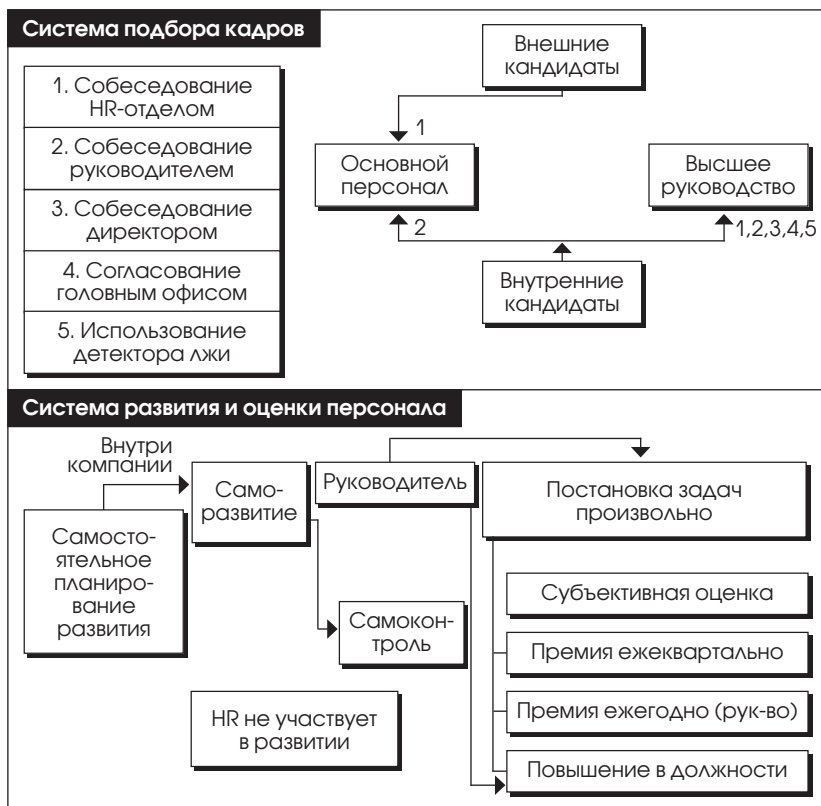


Рисунок 15 — Схема модели управления компетенциями «Нидан Соки»¹

1. До интеграции с «PepsiCo» схема системы управления компетенциями выглядела следующим образом.

ООО «Лебедянский» придерживался стратегии диверсификации товаров и преимущества в цене. Большая часть высшего руководства компании — были выходцами из системы «Кока-Кола», с чем связано сходство модели ООО «Лебедянский» с ЗАО «Мултон».

Система управления подбором кадров предусматривала проведение собеседований с отделом кадров и непосредственным руководителем. Кроме того, важным фактором было наличие программы подготовки менеджеров-стажеров по примеру системы «Кока-Кола», которая позволяла подбирать самых перспективных выпускников вузов, формировать и развивать их компетенции и

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

готовить их целенаправленно к работе на руководящих позициях.

В компании осуществлялся дифференцированный подход в системе обучения офисных работников, отдела продаж (специальные внутренние тренинги) и руководства (внешние курсы MBA). Для каждого работника составлялся индивидуальный план развития компетенций. Использовались в качестве эталона 67 компетенций «Ломингер».¹

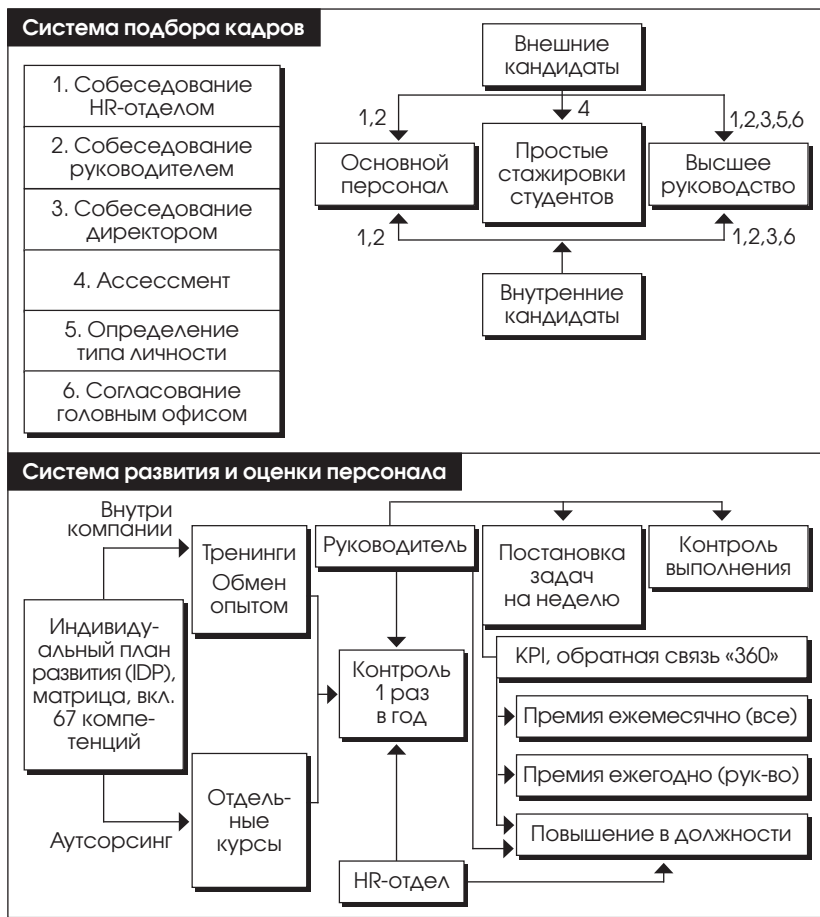


Рисунок 16 — Схема модели управления компетенциями ООО «Лебедянский» до 2010 г.²

¹ Официальный сайт ОАО «Лебедянский» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lebedyansky.ru>

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Ключевой компетенцией компании была: «гибкость и адаптация к изменениям». На рис. 16 представлена общая схема модели управления компетенциями до интеграции с системой «Пепсико» в 2010 г.

2. После интеграции с «PepsiCo» схема системы управления компетенциями приобрела следующий вид.

Большая часть персонала после интеграции обновилась, в связи с чем изменения в корпоративной культуре и системах произошли достаточно быстро. Новая структура унаследовала европейскую модель «Фрито Лей», как часть модели «Пепсико».

В системе «Пепсико» основные провозглашенные принципы: «заботиться о клиентах», «продавать только ту продукцию, которой можно гордиться», «говорить открыто и честно», «баланс долгосрочных и краткосрочных планов», «преимущества индивидуальных различий и вклада каждого», «уважать других и преуспевать вместе». «Пепсико» использует модель компетенций Ломингер «360 градусов» для развития компетенций персонала, подготовку преемников, но на практике применяется кросс-функциональная взаимозаменяемость внутри каждого подразделения, универсальность сотрудников. При этом, в силу активного использования аутсорсинга бизнес-процессов, отсутствует централизация модели развития и распространения корпоративной культуры. В то же время организационная структура является по большей части централизованной.

Система управления подбором кадров предусматривает проведение ассесмент-сессий, собеседования с отделом кадров и непосредственным руководителем, а также согласование с головным офисом.

При поступлении на работу каждый сотрудник проходит обучение деловой этике. В рамках инструментария управления процессом формирования, удержания и развития компетенций, для каждого сотрудника ежегодно составляется персональный план развития (PDR, «Personal Development Review»), в котором ставится 3 цели по развитию бизнеса, 3 цели по развитию компетенций и 3 цели по развитию подчиненных. Сотрудник проводит защиту выполнения плана один раз в полгода. Каждый сотрудник проходит внутренний ассесмент для оценки компетенций, которая осуществляется из единого европейского центра. Кроме того, осуществляется оценка работы сотрудника собственной командой, смежными отделами и партнерами и клиентами компании в рамках специализированного опроса. На основе полученной обратной связи, степени выполнения индивидуального плана и результативности руководством принимается решение о повышении сотруднику заработной платы. Система обучения в основном внутренняя, за исключением отдельных внешних тренингов. Управленческие курсы «MBA» отсутствуют. Для всех сотрудников проводятся внутренние тренинги, практикуется коучинг. В компании также осуществляется дифференцированный подход в системе обучения для офисных работников и отдела продаж. Причём, все сотрудники отдела продаж в течение года прохо-

дят тренинги по двум отдельным направлениям. Для каждой должности в иерархии отдела продаж существует свой набор программ обучения. Системой управления компетенциями предусмотрены стандарты деятельности, которые выступают ориентиром для поведения сотрудников и руководителей отделов.¹

Ключевая компетенция ООО «Лебедянский» после интеграции с «Пепсико» — «взаимозаменяемость работников».

На рис. 17 представлена общая схема модели управления компетенциями после интеграции с системой «Пепсико» в 2010 г.



Рисунок 17 — Схема модели управления компетенциями ООО «Лебедянский» после 2010 г.²

¹ Официальный сайт ООО «ПепсиКо» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pepsico.ru>

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

ОАО «Вимм-Билль-Данн» («ВБД») — российская компания, основанная в 1992 г. В 1998 году «Вимм-Билль-Данн» первым в мире начал индустриальное производство ягодных морсов по старинным русским рецептам. В 2002 году компания провела первичное размещение акций на Нью-Йоркской фондовой бирже, став первой российской продовольственной компанией, осуществившей IPO. В декабре 2008 года «Вимм-Билль-Данн» вошел в перечень системообразующих организаций России, получивших государственную поддержку в период кризиса. В январе 2011 года компания «Пепсико» приобрела 66% акций российского «Вимм-Билль-Данн», затем, к концу 2011 г., компания «Пепсико» владела уже 98,41% акций. Фактически по состоянию на июнь 2014 г. реальная интеграция бизнес-процессов «Вимм-Билль-Данн» с системой «Пепсико» ещё не произошла, система управления компетенциями остаётся прежней. Центральный офис по России находится в г. Москве, центральный офис по Югу России — в г. Ростове-на-Дону. Основные бренды: «Любимый», «100% Gold», «J7», «Чудо-Ягода».¹

Система управления развитием персонала построена в основном на аутсорсинге, т.е. использовании услуг внешних организаций. Система подбора включает помимо стандартных процедур, также и анализ компетенций.

Миссия организации: «компания помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания».

Основной провозглашенный принцип: «производить продукцию в том регионе, где она потребляется».

Ключевая компетенция «Вимм-Билль-Данн»: «Производство качественных соков премиум-класса».

На рис. 18 представлена общая схема модели управления компетенциями ОАО «Вимм-Билль-Данн».

ООО «Интерагросистемы» — российская компания, основанная в 1989 г. на базе Белореченского пищекомбината. В 2014 г. является одним из градообразующих предприятий. У компании есть свой испытательный центр для процесса контроля за качеством. Бренды компании: «Вико», «Сочная Долина», «Дары Кубани»

Инструментарий управления процессом формирования, удержания и развития компетенций «Интерагросистемы» предполагает отбор кадров в форме интервью по компетенциям с обязательным привлечением троих сотрудников, в т.ч. руководителя, а также использование детектора лжи при собеседованиях кандидатов на

¹ Официальный сайт ОАО «Вимм-Билль-Данн» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://wbd.ru>.

высшие руководящие должности. Для каждого сотрудника создается индивидуальный план развития, в рамках которого действуют различные программы повышения квалификации.¹

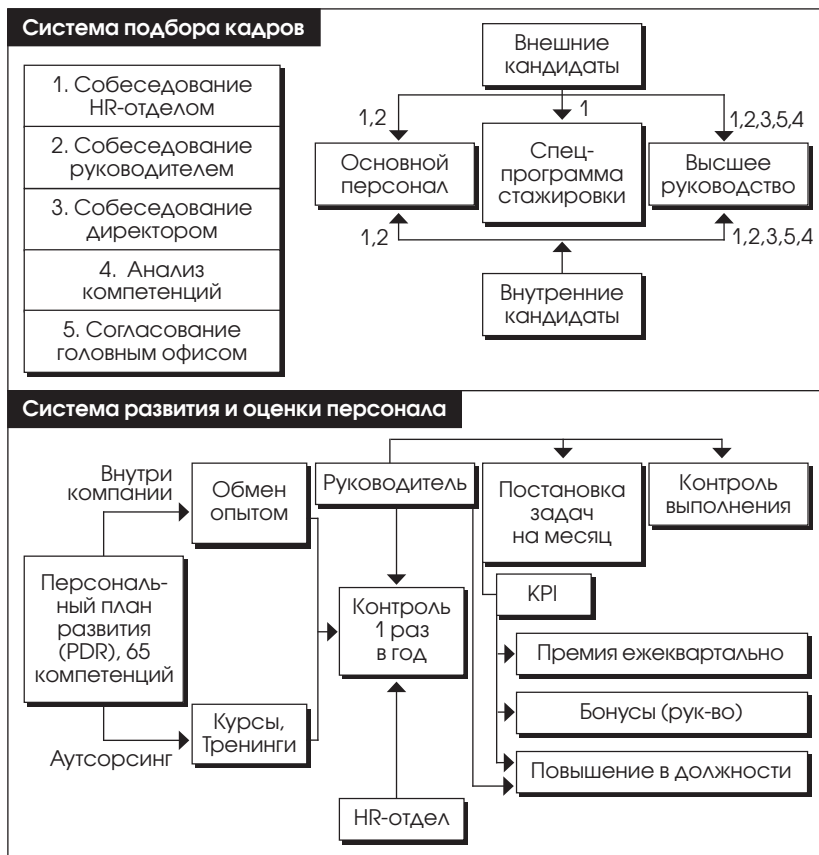


Рисунок 18 — Схема модели управления компетенциями ОАО «Вимм-Билль-Данн»²

Центральный офис по России и Югу России расположен в г. Краснодаре.

Ключевая компетенция компании — «быстрое внедрение идей и инноваций».

¹ Официальный сайт ООО «Интерагросистемы» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://interagrosystems.ru>.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

На рис. 19 представлена общая схема модели управления компетенциями ООО «Интерагросистемы».

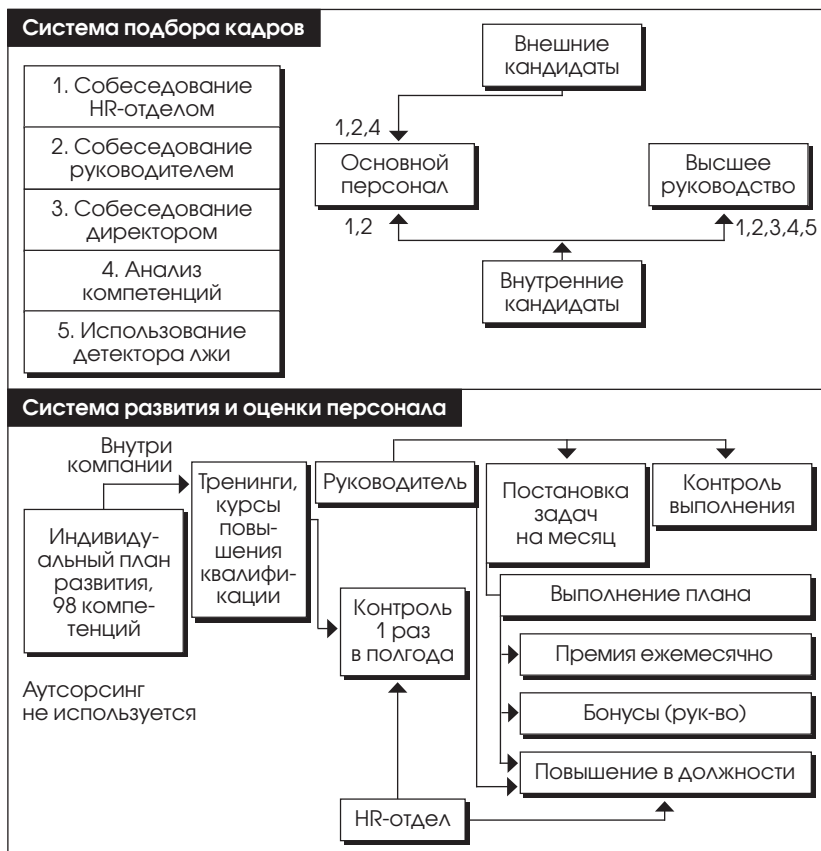


Рисунок 19 — Схема модели управления компетенциями ООО «Интерагросистемы»¹

ОАО «Сады Придонья» — российское предприятие, основанное в 1997 г. на базе сельскохозяйственного бизнеса по выращиванию плодов, представляющее собой полноценный агропромышленный комплекс. Центральный офис по России и Югу России расположен в г. Волгограде. В 2011 г. предприятие первым в мире запустило линию по производству соков прямого отжима. Основные бренды: «Сады Придонья», «Золотая Русь», «Мой», «Сочный Мир».

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Инструментарий управления процессом формирования, удержания и развития компетенций включает систему материального и нематериального (предоставление дополнительных полномочий, публичное выражение устной благодарности) поощрения. В компании создается система обучения работников, начиная от первичной адаптации (погружение в компанию — предоставление новичку новых знаний о «Садах Придонья», сложившейся корпоративной культуре, производимом продукте и т.п.), системы наставничества и кураторства до проведения плановых тренингов и семинаров, программ индивидуального развития. Оценка персонала включает: степень выполнения ключевых показателей, учёт прошлых рекомендаций, лист самооценки, результаты опроса по методу 360 градусов, знания о компании, продукте, бизнес-процессах, понимание целей компании и подразделения, понимание собственного места в компании, уровень взаимодействия с другими подразделениями и сотрудниками компании, управленческие качества и их реализация в работе, конфликтность, лояльность.

В компании существует своеобразный ритуал, стимулирующий вовлечённость персонала в основную деятельность фирмы: каждый работник, независимо от функциональных должностных обязанностей, должен посадить 100—150 деревьев, чтобы быть причастным к основной деятельности компании.

Миссия компании: «производить исключительно натуральные, безопасные, экологически чистые продукты для здорового питания, предоставляя потребителям высочайшее качество продукции».¹

Ключевая компетенция компании: «вовлеченность всех работников в производство соков прямого отжима».

На рис. 20 представлена общая схема модели управления компетенциями ОАО «Сады Придонья».

ООО «Биола Русь» — дочерняя компания украинской фирмы ЗАО «Эрлан», основанной в 1997 г. В 2004 г. стартовало производство соков и нектаров в ПЭТ-бутылке путём холодного асептического розлива. Компания на соковом рынке Юга России концентрировалась на основном бренде — «Биола». С июля 2014 г., в связи с политическими факторами, продажа продукции ЗАО «Эрлан» на территории России прекращена, в связи с чем целесообразно анализировать период до июня 2014 г. Центральный офис по Югу России находился в г. Ростове-на-Дону, главный

¹ Официальный сайт ОАО «Сады Придонья» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pridonie.ru>

офис — в г. Днепропетровск, Украина.¹



Рисунок 20 — Схема модели управления компетенциями ОАО «Сады Придонья»²

Миссия компании: «Чистая вода — основа полноценной жизни и должна быть доступна каждому и на любой вкус».

Ключевой компетенцией компании является «тесный контакт с потребителем».

На рис. 21 представлена общая схема модели управления компетенциями ООО «Биола Русь».

¹ Официальный сайт ЗАО «Эрлан» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.biola.ua>

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

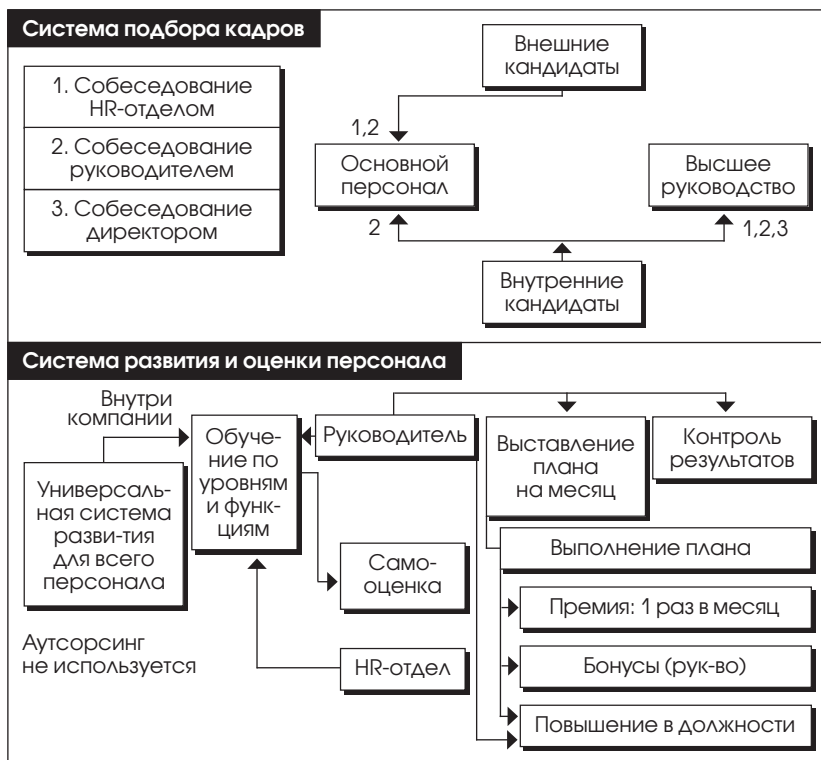


Рисунок 21 — Схема модели управления компетенциями ООО «Биола Русь»¹

Общие характеристики управления проанализированными предприятиями рынка соков и нектаров Юга России по данным на июнь 2014 г. сведены в табл. 15.

Таблица 15

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ СОКОВ И НЕКТАРОВ ЮГА РОССИИ В ИЮНЕ 2014 Г.²

ХАРАКТЕРИСТИКА	КОМПАНИЯ						
	ЗАО «Мултон»	ОАО «Нидансоки»	ООО «Лебедянский»	ОАО «Вимм-Билль-Данн»	ООО «Интергросистемы»	ОАО «Сады Придонья»	ООО «Биола Русь»
Год основания бизнеса	1995 г.	1998 г.	1992 г.	1992 г.	1989 г.	1997 г.	2003 г.

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

ХАРАКТЕРИСТИКА	КОМПАНИЯ						
	ЗАО «Мултон»	ОАО «Нидан соки»	ООО «Ле- бедян- ский»	ОАО «Вимм- Билль- Данн»	ООО «Интер- гросисте- мы»	ОАО «Сады Придо- нья»	ООО «Биола Русь»
Головная организация	«Coca-Cola Hellenic»	«Coca-Cola Hellenic»	«PepsiCo»	«PepsiCo»	Нет	Нет	ЗАО «Эрлан»
Продаваемые бренды	«Добрый», «Rich»	«Моя Семья»	«Я», «Тонус», «Фрукто- вый Сад», «Привет», «Долька»	«Люби- мый», «100% Gold», «J7», «Чудо- Ягода»	«Вико», «Сочная Долина», «Дары Кубани»	«Сады Придо- нья», «Золотая Русь», «Мой», «Сочный Мир»	«Биола», «Соки Лето»
Организационная структура	Децен- трализо- ванная, линейно- функцио- нальная	Централи- зованная, линейная	Централи- зованная, линейно- функцио- нальная	Централи- зованная, линейно- функцио- нальная	Централи- зованная, линейно- функцио- нальная	Централи- зованная, линейно- функцио- нальная	Централи- зованная, линейно- функцио- нальная
Ключевые компетенции	<u>До сли- яния:</u> Тесная связь с клиентами <u>После:</u> Широкая сеть связей и коммуни- каций; Высокое качество сервиса; Высокий уровень интеллек- та работ- ников	Произ- водство доступных по цене соков для всей семьи	<u>До слияния:</u> Гибкость и адапта- ция к измене- ниям. <u>После:</u> Взаимо- заменяе- мость ра- ботников	Производ- ство каче- ственных соков премиум- класса	Быстрое внедрение идей и иннова- ций	Вовле- ченность всех ра- ботников в произ- вод-ство соков прямого отжима	Тесный контакт с потреби- телем

Сравнительный анализ моделей управления компетенциями в компаниях по производству соков и нектаров на Юге России позволил выявить основные их отличия в виде инструментов управления процессом формирования, удержания и развития компетенций, которые перечислены ниже.

1. Подбор кандидатов на должности высшего руководства: только внутренние кандидаты, либо как внешние, так и внутренние кандидаты.

2. Наличие системы стажировок: специальная программа подготовки будущих руководителей из выпускников вузов, либо

наличие стандартных стажировок для студентов, либо их отсутствие.

3. Использование моделей компетенций при подборе и управлении персоналом.

4. Наличие процедур собеседований с функциональным или региональным директором и согласования кандидатуры с центральным офисом, либо их отсутствие при подбора кадров.

5. Использование детектора лжи при подборе кадров или отсутствие данного управленческого инструмента.

6. Наличие специальных ассессмент-сессий при подборе персонала на основные должности, на управленческие должности высшего руководства, либо отсутствие ассессмент-сессий.

7. Наличие индивидуального плана развития, универсального плана развития работника в рамках кадрового менеджмента или их отсутствие.

8. Использование только внутренних; либо и внутренних, и внешних по отношению к компании управленческих инструментов для обучения персонала.

9. Управление специальными программами подготовки «амбассадоров» — работников компании, либо внешних лиц, распространяющих хорошую репутацию и корпоративную культуру организации.

10. Управление развитием персонала отделом кадров; руководителем; и отделом кадров, и руководителем; либо самоконтроль.

11. Периодичность постановки задач руководителем в рамках управления персоналом: раз в неделю, раз в месяц, хаотично.

12. Влияние критерия выполнения индивидуального плана развития на возможность повышения в должности, либо отсутствие такого влияния.

13. Наличие системы отслеживания выполнения ключевых показателей или стандартной системы выставления плана в рамках управления персоналом.

14. Использование управленческой модели отслеживания обратной связи «360 градусов», либо её отсутствие.

15. Влияние отдела кадров на принятие управленческих решений о повышении в должности.

16. Периодичность выплаты премий: раз в год, раз в квартал, раз в месяц.

17. Управление нематериальным поощрением, либо его отсутствие.

Чтобы оценить, каким образом данные особенности систем управления компетенциями, а также внедрение авторского инстру-

ментария конкурент-менеджмента, влияют на функционирование бизнеса, целесообразно произвести сравнительный анализ соответствующих показателей KPI системы конкурент-менеджмента данных компаний и выявить, какие из особенностей систем управления компетенциями присущи наиболее (а какие наименее) конкурентоспособным фирмам.

3.2. Оценка влияния моделей управления компетенциями на динамику ключевых показателей эффективности систем конкурент-менеджмента организаций

Среди компаний рынка соков и нектаров Юга России можно выделить ЗАО «Мултон» в систему управления компетенциями которого был внедрён предложенный во 2 главе авторский инструментарий конкурент-менеджмента.

Чтобы оценить, каким образом повлияло внедрение данного инструментария конкурент-менеджмента на систему формирования и развития компетенций, целесообразно вычислить такой показатель KPI системы кадрового менеджмента, как степень соответствия компетенций персонала ключевым компетенциям организации, а также среднюю компетентность сотрудников на основе исходных данных, собранных нами в ходе исследования в июне 2011 г., июне 2012 г., июне 2013 г. и июне 2014 г.

В результате собеседований с высшим руководством и менеджерами отделов (продаж, маркетинга, бизнес-информации, транспортного, складского, по работе с партнерами, внешних связей и коммуникаций, обучения, по работе с кадрами, финансового, бухгалтерии, производственного, юридического) на Юге России, а также анализа принципов и ценностей организации, выяснилось, что компания «Мултон» имеет три ключевых компетенции: «широкая сеть связей и коммуникаций», «высокое качество сервиса» и «высокий уровень интеллекта работников» (см. табл. Г. 2 Приложения Г).

Ключевая компетенция «широкая сеть связей и коммуникаций» формируется следующими компетенциями персонала: «управление разнообразной командой» (т. к. предполагает большую численность подчиненных), «построение отношений» и «ведение переговоров» (т. е. предполагает формирование множества связей).

Ключевая компетенция «высокое качество сервиса» формируется следующими компетенциями персонала: «честность и ответственность» (отсутствие ошибок при производстве, хранении, транспортировке, выкладке продукции и следование закону, стан-

дартам и процедурам), «качество принятия решений» (принятие решений на основе знания всех норм и эффективного контроля качества), «ориентация на клиента» (совершенствование порядка обслуживания клиентов) и «оптимизация процессов и систем» (оптимизация, направленная на качество).

Ключевая компетенция «высокий уровень интеллекта работников» формируется следующими компетенциями персонала: «развитие подчиненных и коллег» (подразумевает взаимное обучение сотрудниками, обмен опытом и развитие руководителем своих подчиненных), «способность направлять людей» (руководитель выявляет пути развития подчиненных, учитывая их потенциал), «быстрая обучаемость и адаптация» (способность быстро развиваться в новых условиях), «самосовершенствование» (саморазвитие).

На основе формул (6) и (7) нами были произведены расчеты степени соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации (см. табл. 16).

Таблица 16

**СТЕПЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ
КОМПЕТЕНЦИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАО «МУЛТОН»
В 2011—2014 гг.¹**

Ключевая компетенция (КК)	Вес КК	Уровень развития ключевой компетенции (КК)				Компетенция персонала (КП)	Вес КП	Уровень развития компетенций персонала (КП)			
		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.			2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Широкая сеть связей и коммуникаций	0,4	2,72	2,79	3,22	3,66	Построение отношений	0,4	2,9	3,0	3,4	3,9
						Ведение переговоров	0,3	2,8	2,9	3,3	3,8
						Управление разнообразной командой	0,3	2,4	2,4	2,9	3,2
Высокое качество сервиса	0,3	3,05	3,25	3,54	3,99	Честность и ответственность	0,2	3,1	3,4	3,8	4,5
						Качество принятия решений	0,3	2,9	3,3	3,3	3,8
						Ориентация на клиента	0,4	3,2	3,2	3,6	4,0
						Оптимизация процессов и систем	0,1	2,8	3,0	3,5	3,5

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

Ключевая компетенция (КК)	Вес КК	Уровень развития ключевой компетенции (КК)				Компетенция персонала (КП)	Вес КП	Уровень развития компетенций персонала (КП)			
		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.			2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Высокий уровень интеллекта работников	0,3	3,28	3,72	4,03	4,44	Развитие подчиненных и коллег	0,5	3,5	3,9	4,2	4,7
						Способность направлять людей	0,2	2,8	3,4	3,7	3,9
						Быстрая обучаемость и адаптация	0,2	3,1	3,5	3,9	4,3
						Самосовершенствование	0,1	3,5	3,9	4,1	4,5
Итого все ключевые компетенции	1	2,99	3,21	3,56	3,99						

На основе полученных результатов, были произведены расчеты степени соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации по формуле (8). Также были произведены расчеты средней компетентности сотрудников по формулам (3) для каждого сотрудника и (4) для всех сотрудников. Общая динамика показателей сведена в табл. 17.

Таблица 17

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ КОМПЕТЕНЦИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ
И СРЕДНЕГО УРОВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ
ЗАО «МУЛТОН» НА ЮГЕ РОССИИ В 2011—2014 гг.¹**

ПОКАЗАТЕЛЬ	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Степень соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации	59,7%	64,1%	71,2%	79,9%
Средняя компетентность сотрудников	64,8%	70,2%	77,0%	82,4%

Как видно из табл. 15, с 2011 г. по 2014 г. степень соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации выросла на 20,1%. Кроме того, средняя компетентность сотрудников выросла на 17,6%. Данные результаты свидетельствуют о качественном росте уровня развития компетенций персонала (необходимых на рабочих местах), который отразился на уровне развития ключевых компетенций и компетентности всей организации «Мултон».

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Также целесообразно проанализировать динамику развития персонала на базе матрицы компетентности и результативности на основе исследований, проведённых также в июне 2011, июне 2012 г., июне 2013 г. и июне 2014 г. (см. рис. 22).

Исходя из данных на рис. 21, с 2011 г. по 2014 г. наблюдается качественное перемещение персонала из левых нижних областей (с низкой результативностью и низкой компетентностью) в правые верхние (с высокой результативностью и высокой эффективностью). В частности, доля персонала, относящегося к трем правым верхним областям, увеличилась суммарно на 22% с 2011 г. по 2014 г., что свидетельствует о росте уровня компетентности и результативности персонала за счёт внедрения предложенного инструментария конкурент-менеджмента в систему формирования, удержания и развития компетенций ЗАО «Мултон».

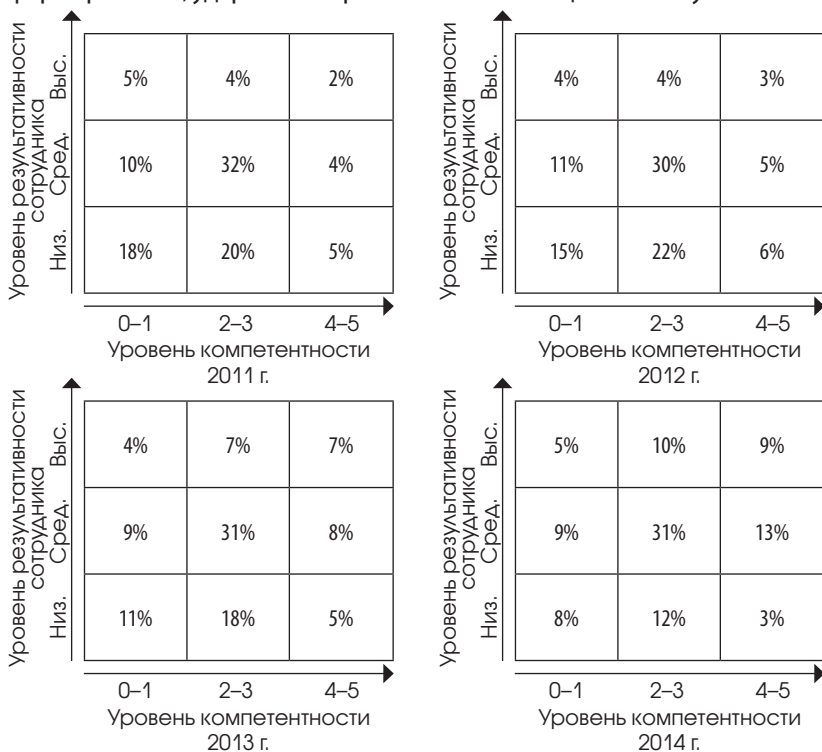


Рисунок 22 — Динамика изменения матрицы компетентности и результативности в системе управления компетенциями ЗАО «Мултон» с 2011 г. по 2014 г., (в% от количества работников)¹

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Чтобы выявить, как повлияло увеличение показателей компетентности и компетенций а также качественный рост персонала в матрице компетентности и результативности (в результате внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента) на конкурентоспособность «Мултон», целесообразно сравнить ключевые показатели эффективности (KPI) системы конкурент-менеджмента всех семи компаний, конкурирующих на рынке соков и нектаров Юга России.

В качестве ключевых показателей эффективности (KPI) системы конкурент-менеджмента организаций могут быть использованы:

- 1) доля рынка как индикатор конкурентоспособности;
- 2) финансовые показатели (объем продаж, рентабельность)¹;
- 3) KPI системы кадрового менеджмента (текучесть кадров, прибыль на 1 работника, производительность труда).²³

Доля рынка компании, являясь базовым показателем конкурентоспособности, измеряется в процентах от выручки, либо от объема продаж всего рынка.

На рис. 23 представлены абсолютные объемы продаж в натуральном выражении на рынке соков и нектаров Юга России с 2008 г. по 1-е полугодие 2014 г., которые позволяют проанализировать изменения рыночного тренда, который, фв данном случае, отражает изменение общего потребления соков и нектаров, а также наглядно ознакомиться с динамикой абсолютных объемов продаж конкурирующих компаний.

Исходя из данных, представленных на графике (рис. 23), среднерыночный тренд имел тенденцию к снижению в 2008—2009 гг. (на 11,5%). Затем наблюдался рост объема рынка до середины 2013 г. (на 47,9%), после чего последовало снижение (на 22%). В целом, с 2008 г. по 2013 г. ёмкость рынка выросла на 11,7% или 39188 тыс. л.

Проанализировать изменение долей рынка компаний-конкурентов относительно друг друга целесообразно, представив их динамику без учёта вариаций объема рынка, т. е. в процентном соотношении.

¹ Шепелев, А. В. Развитие методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Шепелев Артем Васильевич. — Самара, 2011. — 20 с.

² Дакуко, Ю. А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов / Ю. А. Дакуко // Труд и заработная плата. — 2011. — № 2. — С. 54—57.

³ Слинков, В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации. Теория и практика/В. Н. Слинков. — М.: КНТ, 2007. — С. 79—94, 150—177.

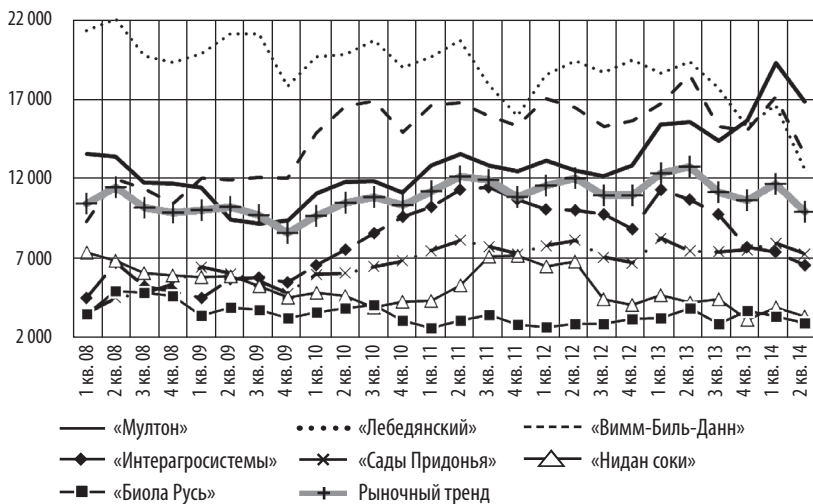


Рисунок 23 — абсолютные объемы продаж в тыс. литров на рынке соков и нектаров Юга России поквартально, с 2008 г. по 1-е полугодие 2014 г.¹

На рис. 24 представлена динамика доли рынка в процентах по показателю объема продаж в литрах предприятий рынка соков и нектаров Юга России с 2008 по 2014 гг. Относительная доля рынка на основе объема продаж в натуральном выражении имеет существенное преимущество, т.к. не зависит от ценовой политики компании и не подвержена ценовым рискам, а также не зависит от абсолютных изменений общего рыночного тренда, отражающего изменение общего потребления соков и нектаров.

На графике отслеживаются чёткие закономерные тенденции и принципиальные изменения структуры, которые следует отметить.

1. Доля рынка «Мултон» после четырехлетнего периода относительной стабильности, существенно выросла в 2013 г., а к концу 2013-началу 2014 г., компания вышла в единоличные лидеры с долей рынка 21,2% (что на 7,3 п. п. выше, чем средняя доля в 2008—2010 гг.). Причем данный рост сопровождается снижением долей рынка «Лебедянский», «Интерагросистемы» и «Нидан Соки».

¹ Статистика продаж основных производителей соков и нектаров по регионам России [Электронный ресурс]/Российский Союз Производителей Соков. — Режим доступа: <http://www.rsp.ru/main/reports/>

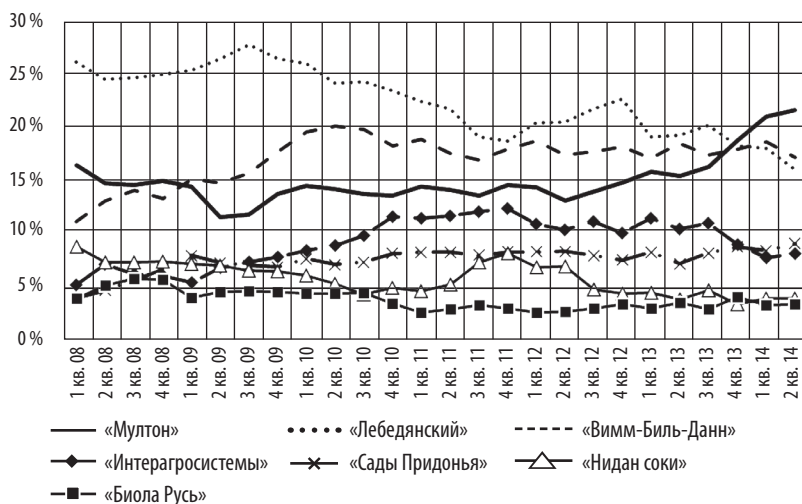


Рисунок 24 — динамика доли рынка в процентах по показателю объема продаж в литрах компаний рынка соков и нектаров Юга России поквартально, с 2008 по 2014 г.¹

2. Компания «Лебедянский» теряет свою долю рынка с момента окончания фактической интеграции бизнес-процессов с системой «Пепсико»: с 27% в 2009 г. до 15,8% в начале 2014 г., т.е. на 11,2 п.п.

3. Компания «Вимм-Биль-Данн», бизнес-процессы которой фактически не интегрированы в систему «Пепсико», увеличила долю рынка в период экономического кризиса с 2008 г. по 2010 г. с 11,1% до 19,7%, после чего следует общему рыночному тренду (17,5% за 4 кв. 2009 г., 16,9% за 2 кв. 2014 г.).

4. Компания «Интерагросистемы» существенно укрепила долю рынка с 2008 г. по 2011 г. с 5,4% до 12,3% в основном за счёт падения доли рынка компании «Лебедянский». Затем с 2011 г. по 2014 г. наблюдается падение доли рынка до 8,3% в связи с ростом показателя у компаний-конкурентов «Мултон» и «Сады Придонья».

5. Компания «Сады Придонья», в свою очередь, в протяжении 5 лет демонстрирует стабильный линейный характер роста доли рынка с 4,3% в 1 кв. 2008 г. до 9,2% во 2 кв. 2014 г., догнав и опередив конкурента — «Интерагросистемы».

¹ Статистика продаж основных производителей соков и нектаров по регионам России [Электронный ресурс]/Российский Союз Производителей Соков. — Режим доступа: <http://www.rsp.ru/main/reports/>

6. Компания «Нидан Соки», которая в анализируемом периоде с 2008 г. по 2 кв. 2014 г. не была фактически интегрирована в систему «Кока-Кола», линейно теряет долю рынка с 8,9% в 1 кв. 2008 г. до 4,3% во 2 кв. 2014 г.

7. Компания ООО «Биола Русь» потеряла долю рынка с 2008 г. по 2011 г. с 6% до 3,2%, после чего находится в общем тренде с рынком, 3,7% ко 2 кв. 2014 г.

8. Также важно проанализировать относительную долю рынка в выручке, которая, в случае существенной разницы с натуральной долей рынка, будет свидетельствовать об изменениях в ценах на продукцию конкурентов относительно друг друга.

На рис. 25 представлена динамика доли рынка в процентах по показателю выручки в рублях предприятий рынка соков и нектаров Юга России с 2008 по 2014 гг.

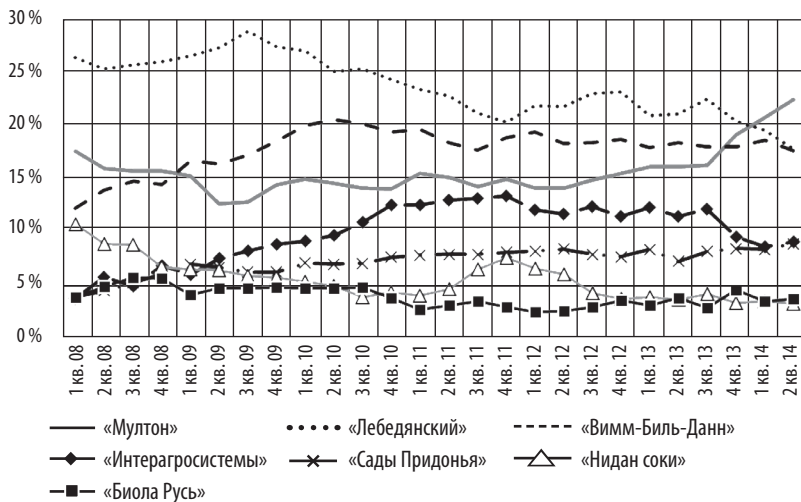


Рисунок 25 — динамика доли рынка в процентах по показателю выручки в рублях компаний рынка соков и нектаров Юга России поквартально, с 2008 по 2014 гг.¹

В целом, стоимостной показатель отражает те же тенденции, что наблюдались при анализе доли рынка на основе натурального показателя, т.е. относительный ранг конкурентов аналогичный. Од-

¹ Статистика продаж основных производителей соков и нектаров по регионам России [Электронный ресурс]/Российский Союз Производителей Соков. — Режим доступа: <http://www.rsp.ru/main/reports/>

нако, наблюдается более явное отличие в долях, особенно в 2008 г., что свидетельствует о влиянии ценового фактора. Чтобы проанализировать данное отличие, необходимо вычестить относительную долю рынка на основе натурального выражения из относительной доли рынка на основе стоимостного выражения. Разница между долями рынка, отражаемыми показателями в стоимостном и в натуральном выражении приведена на рис. 26.

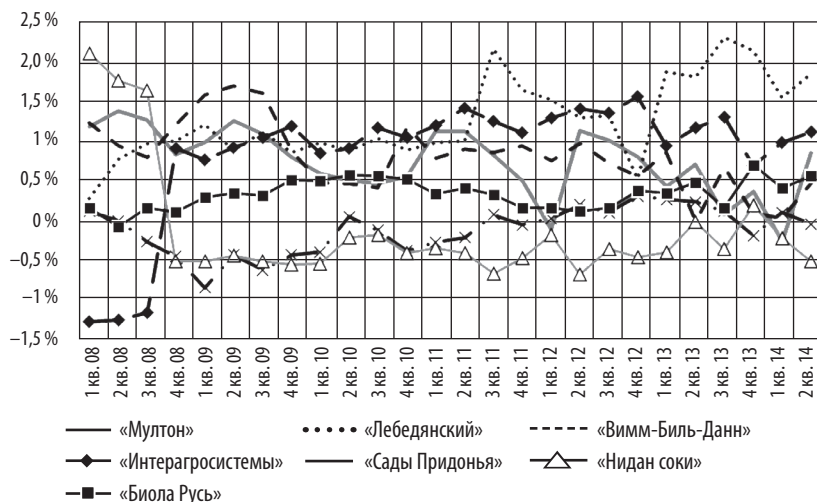


Рисунок 26 — Разница между относительной долей рынка по показателю выручки и относительной долей рынка по показателю объема рынка соков и нектаров Юга России поквартально, с 2008 по 2014 г.¹

Как видно из графика, в период экономического кризиса в конце 2008 г. наблюдается разнонаправленная ценовая политика компаний. В частности, компания «Интерагросистемы» увеличила объем выручки на 1 л продукции, что привело к увеличению относительной доли рынка по выручке на 2,1 п.п. Затем с 2009 г. по 2014 г. компания придерживалась данной ценовой политики, которая в среднем принесла на 1 п.п. большую относительную долю рынка в выручке, чем в натуральном выражении.

Компания «Нидан Соки», напротив, в конце 2008 г. снизила цены на продукцию, что привело к снижению доли рынка по выручке по сравнению с долей рынка по объему, на 2 п.п. С 2009 г. по 2014 г. ком-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

пания сохраняла ценовой тренд на уровне рынка, т.е. существенно не меняла соотношение цен с аналогичным показателем у конкурентов. Таким образом, «Нидан Соки» коренным образом изменила ценовую политику, установив вместо самых высоких цен в начале 2008 г., самые низкие цены на протяжении последующих 5 лет.

Самые высокие цены, т.е. наибольшая положительная разница между показателями доли рынка в выручке и доли рынка в объеме наблюдается у компании «Лебедянский». Данная разница выросла с 0% в 2008 г. до 2% в 2013 г. С учётом общего снижения доли рынка компании, очевидны попытки компенсировать отставание в объемах ростом выручки с продаж.

На долю рынка компании влияют различные качественные и количественные факторы, следовательно, необходимо более детально проанализировать показатели KPI системы конкурент-менеджмента, чтобы выявить вклад каждого фактора в изменение объемов продаж.

В табл. 18 аккумулированы показатели динамики объема продаж в натуральном выражении за 2008—2013 гг.

В объёме продаж «Мултон» прослеживается существенный рост как показателя абсолютного объема продаж в натуральном выражении, так и объема на одного сотрудника отдела продаж. Причём, в 2013 г. было достигнуто рекордное значение в 130 тыс. л на человека, что на 55,3% выше, чем в 2009 г. и на 36% выше, чем средний показатель за 2008—2010 гг.

Объем продаж «Нидан Соки» имеет негативную тенденцию по обоим показателям. Причём по показателю на 1 работника достигнуто минимальное значение среди конкурентов — 87 тыс. л на человека, что на 18% ниже, чем в 2009 г.

Показатели объема продаж «Вимм-Билль-Данн» существенно увеличились после экономического кризиса к 2010 г. и отражают стабильный боковой тренд, находясь, при этом, на достаточно высоком качественном уровне (2-е место по производительности после «Мултон»).

Таблица 18

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОБЪЕМА ПРОДАЖ
СОКОВ И НЕКТАРОВ НА ЮГЕ РОССИИ ЗА 2008—2013 гг.¹

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
«Мултон»	Объем продаж, тыс. л	50360	39397	45859	51628	50591	60958
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	105	83	96	102	107	130

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
«Нидан соки»	Объем продаж, тыс. л	26395	21633	17856	24025	21909	16600
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	125	106	93	107	100	87
«Вимм-Билль-Данн»	Объем продаж, тыс. л	43057	48038	63057	64535	64329	65443
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	98	101	129	130	119	123
«Лебедянский»	Объем продаж, тыс. л	82129	79621	78902	74071	75855	70759
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	147	145	136	134	130	120
«Сады Придонья»	Объем продаж, тыс. л	18384	23033	25489	30682	29774	30736
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	110	118	116	133	121	122
«Интерагро-системы»	Объем продаж, тыс. л	21513	21601	32399	43699	38766	39496
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	97	94	117	117	107	110
«Биола Русь»	Объем продаж, тыс. л	18059	14519	14808	12213	11825	13910
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	103	97	104	78	82	88
Ёмкость рынка	Объем продаж, тыс. л	335720	308589	330774	368526	363924	374908

Показатели объема продаж «Лебедянский» имеют негативный тренд при общем росте рынка, что особенно отчетливо видно по объему продаж на 1 работника отдела продаж, который снизился за 5 лет до 120 тыс. л, что на 18,7% ниже, чем в 2008 г. Причём негативная тенденция наблюдается сразу после завершения процедур интеграции с системой конкурент-менеджмента и управления кадровым потенциалом «Пепсико».т т

Компания «Сады Придонья» демонстрирует стабильный рост общего объема продаж за 5 лет на 67,2% при небольшом росте производительности на 1 сотрудника отдела продаж (11,8%). Это отражает, с одной стороны, тот факт, что организация активно расширяется и привлекает новых сотрудников для экстенсивного роста, а с другой — стремится добиться и интенсивного роста путём применения различных инструментов развития компетенций персонала.

«Интерагросистемы» демонстрируют рост по обоим показателям (83,6% по общему объему продаж, 13,3% по производительности на 1 работника отдела продаж), что, также, как и в случае с прямым конкурентом, отражает качественное и количественное развитие.

Общие объемы продаж «Биола Русь» существенно снизились после 2008 г. — на 23%. Кроме того, наблюдается снижение производительности на 14,2%.

С помощью факторного анализа можно выявить, за счёт каких факторов и в какой мере происходит прирост или падение объема продаж¹. Данный вид анализа особенно актуален для выявления объема, полученного или потерянного в результате изменения компетенций и компетентности персонала и организации, т.е. для исследования KPI системы конкурент-менеджмента предприятий, у которых в течение анализируемого периода поменялась система конкурент-менеджмента и, в частности, управления кадровым потенциалом: «Мултон» и «Лебедянский».

На рис. 27 представлен факторный анализ изменения абсолютного объема продаж «Мултон» в 2013 г. по отношению к 2009 г.

Ёмкость рынка за указанный период увеличилась на 21,5%, в то время, как объем продаж «Мултон» увеличился на 54,7%, следовательно фактор влияния ёмкости рынка можно оценить как отношение 21,5% к 54,7%, умноженное на общий абсолютный прирост объемов продаж «Мултон». Результат равен 8467 тыс.л. Данный фактор учитывает, по сути, большинство общих для всего рынка обстоятельств, таких, как экономический кризис, общее снижение объемов потребления.

Объём запуска новых товаров и вывод старых в совокупности составил дополнительно 5333 тыс.л. (согласно внутренней отчётности компании, включая наиболее успешные проекты по запуску продуктов «Добрый Палпи», «Добрый Олимпийский», «Добрый деревенские яблочки»).

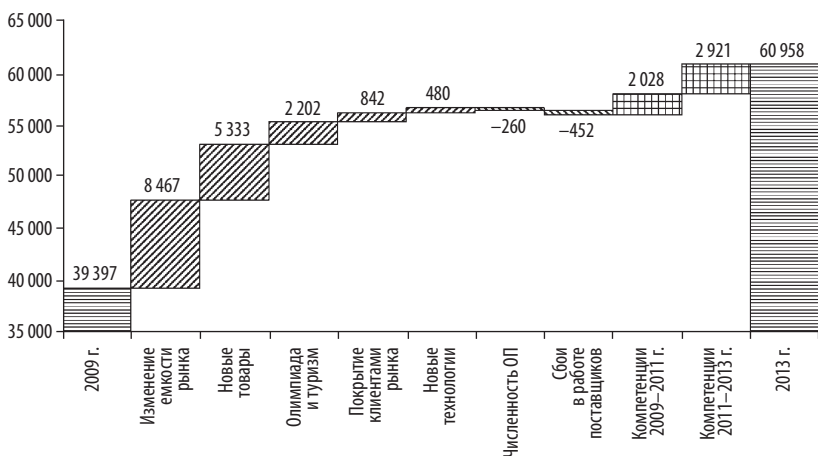


Рисунок 27 — Факторный анализ изменения абсолютного объема продаж «Мултон» в 2013 г. по отношению к 2009 г., тыс. л.²

¹ Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход/Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — С. 95—104, 351—380.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Фактор подготовки к Олимпиаде 2014 г. и изменения инфраструктуры в г. Сочи увеличил количество туристов и рабочих среди потребителей, что привело к увеличению спроса на территории, где доля рынка «Мултон» гораздо выше, чем у конкурентов. Дополнительный объем составил 2202 тыс.л. (согласно внутренней отчетности компании).

Покрытие клиентами-оптовиками и дистрибьюторами территорий увеличилось, что принесло дополнительный объем 842 тыс.л. (согласно внутренней отчетности компании).

Компания внедрила новые технологии, в результате которых появилась новая упаковка («Gemina»), что дало дополнительный объем в 480 тыс.л. (согласно внутренним данным об изменении продаж соков за счёт новой упаковки).

Численность сотрудников отдела продаж изменилась с 472 до 470 человек. Соответственно, потенциально потерянный объём продаж на 2 сотрудников равен 260 тыс.л.

Сбои в поставках материалов и продукции приводили к отсутствию товаров на складах. Показатель упущенного объема продаж считается как объем заказов, сделанных отделом продаж по продуктам, наличие которых на складах не было подтверждено. Объем потерь составил 452 тыс.л. (согласно внутренней отчетности компании).

Оставшийся дополнительный объем соответствует фактору «компетенции», который, в данном случае, отражает увеличение производительности труда (в т.ч. развитие качеств, позволяющих добиваться лучших условий в переговорах с клиентами, а также выполнять больший объем работы, т.е. качественная и количественная эффективность). Кроме того, существенную роль сыграли компетенции руководства компании и офисных работников, которые имеют косвенное отношение к продажам и оказывают влияние на репутацию компании. Таким образом, общий дополнительный объем за счёт фактора «компетенции» обусловлен капитализацией кадрового потенциала и составил 4949 тыс. л или 171808 тыс. руб. от чистой выручки за 2014 г. или 366 тыс. руб. на 1 работника отдела продаж в годовом исчислении. Т.е. основной эффект от интеграции «Мултон» с «Кока-Кола» был получен с 2009 по 2011 гг. и составил 2028 тыс. л, а эффект от внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента был получен в 2011—2013 гг. и составил, соответственно, 2921 тыс.л.

Аналогичный факторный анализ целесообразно выполнить для показателей компании «Лебедянский» с 2008 по 2013 гг. (см. рис. 28).

Влияние изменения ёмкости рынка составило 9587 тыс. л, что вычислено путём нахождения произведения показателя абсолют-

ного изменения доли рынка «Лебедянский» (-11370 тыс. л.) и показателя отношения относительного прироста доли рынка «Лебедянский» к общему относительному приросту ёмкости рынка (11,7% к -13,8%).

Численность сотрудников отдела продаж изменилась с 558 до 591 человек. Следовательно, дополнительный объём на 33 сотрудников равен 3951 тыс. л.

Покрытие клиентами рынка увеличилось и принесло дополнительный объём 345 тыс. л. (согласно внутренней отчётности компании)

Объём продаж увеличился на 241 тыс. л. за счёт применения новых технологий (согласно внутренней отчётности компании о снижении количества бракованной продукции и случаев отсутствия товара на складе).

Изменение потребительских предпочтений снизило объём на 14192 тыс. л. (согласно внутренним маркетинговым исследованиям компании).

Сокращение ассортимента снизило объём на 9844 тыс. л. (согласно объёму делистованных продуктов).

Активность (в частности, внедрение новых товаров и олимпийские программы) конкурентов повлияла на объём продаж в сторону снижения на 6315 тыс. л. (согласно внутренним маркетинговым исследованиям компании).

Сбои в работе поставщиков снизили объём на 987 тыс. л. (согласно внутренней отчётности компании).

Оставшийся объём равен 5844 тыс. л., что представляет собой эффект от изменения модели управления компетенциями, а также уровня развития компетенций и компетентности. Т.е. в случае, если бы компетенции не развивались, компания недополучила бы данный объём.

Исходя из результатов факторного анализа компании «Лебедянский», существенные потери объёма произошли по причине изменения потребительских предпочтений, вынужденного сокращения ассортимента и действий конкурентов. При этом, общее снижение объёма продаж отчасти компенсировалось фактором «компетенции», который, напротив, способствовал увеличению объёма на 5844 тыс. л.

Чтобы оценить, как различные системы управления компетенциями влияют на сокращение или увеличение затрат, целесообразно проанализировать показатели удельной прибыли на 1 л продаж и на 1 работника отдела продаж, а также показатели рентабельности различных видов прибыли по выручке (см. табл. 19).

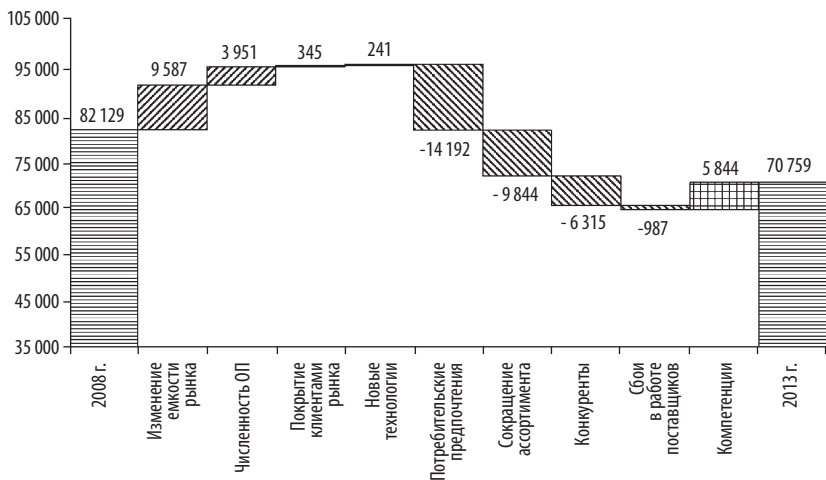


Рисунок 28 — Факторный анализ изменения абсолютного объема продаж компании «Лебедянский» в 2013 г. по отношению к 2008 г., тыс. л.¹

Компания «Мултон» характеризуется положительной динамикой по всем представленным в табл. 19 показателям. По результатам за 2013 г., «Мултон» занимает 1-е место по показателям прибыли до налогообложения на 1 л продаж (6,4 руб., прирост 128,6% к 2008 г., 68,4% к 2010 г.) и на 1 работника отдела продаж (834 тыс. руб., прирост 178,9% к 2008 г., 127% к 2010 г.). Разница приростов к 2008 и к 2010 гг. объясняется экономическим кризисом и его последствиями, повлиявшими на основные показатели 2008—2009 гг.

Таблица 19

ДИНАМИКА УДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КОМПАНИЙ РЫНКА СОКОВ И НЕКТАРОВ ЮГА РОССИИ С 2008 г. ПО 1-Е ПОЛУГОДИЕ 2014 г., тыс. руб.²

ОРГАНИЗАЦИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес. 2014 г.
«МУЛТОН»	Прибыль до налогообл. на 1 л	2,8	2,9	3,8	4,4	4,8	6,5	2,8
	Прибыль до налогообл. на 1 РОП	299	241	366	445	520	847	299
	Рент-ть валовая	37,1%	34,9%	37,1%	38,3%	38,0%	41,9%	37,1%
	Рент-ть по прибыли до налогообл.	10,2%	9,3%	12,8%	13,7%	14,3%	18,8%	10,2%
	Рент-ть по прибыли от продаж	12,8%	12,3%	14,4%	14,8%	15,3%	19,1%	12,8%

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

ОРГАНИЗАЦИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес. 2014 г.
«НИДАН СОКИ»	Прибыль до налогообложения на 1 л	3,0	2,2	1,8	2,5	1,4	0,5	-7,8
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	379	229	167	267	142	42	-425
	Рентабельность валовая	39,5%	33,8%	31,7%	34,0%	29,8%	26,5%	11,1%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	12,2%	8,1%	6,6%	8,9%	4,8%	1,5%	-24,8%
	Рентабельность по прибыли от продаж	14,8%	10,7%	8,6%	10,9%	6,8%	3,5%	-21,2%
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,9	1,0	1,8	3,0	2,8	3,1	3,1
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	93	97	234	387	331	384	207
	Рентабельность валовая	29,1%	27,8%	30,1%	33,5%	32,3%	33,0%	33,8%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	3,4%	3,0%	6,1%	9,5%	8,3%	9,0%	9,0%
	Рентабельность по прибыли от продаж	4,4%	4,7%	7,1%	10,5%	9,3%	10,0%	10,8%
«ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	Прибыль до налогообложения на 1 л	3,5	2,1	2,0	1,5	1,5	1,3	1,3
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	509	298	265	195	196	161	79
	Рентабельность валовая	42,3%	42,3%	38,1%	33,9%	33,0%	31,7%	33,2%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	12,9%	6,9%	6,5%	4,5%	4,4%	3,6%	3,5%
	Рентабельность по прибыли от продаж	18,8%	18,8%	14,6%	10,4%	9,9%	8,9%	8,8%
«САДЫ ПРИДОНЬЯ»	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,6	2,0	3,2	1,8	2,2	3,9	5,4
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	68	234	373	234	261	474	333
	Рентабельность валовая	34,9%	40,7%	43,6%	41,9%	41,5%	45,2%	44,3%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	2,4%	7,4%	11,4%	6,0%	6,6%	11,3%	15,8%
	Рентабельность по прибыли от продаж	8,4%	19,4%	19,5%	11,8%	12,4%	17,1%	21,9%
«ИНТЕРАГОСИСТЕМЫ»	Прибыль до налогообл. на 1 л	0,1	0,4	2,2	0,8	0,9	2,6	1,5
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	15	40	258	97	93	291	67
	Рентабельность валовая	30,4%	36,6%	39,7%	37,8%	37,4%	41,3%	38,5%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	0,5%	1,3%	7,0%	2,5%	2,4%	7,1%	4,0%
	Рентабельность по прибыли от продаж	3,5%	7,9%	15,0%	7,7%	8,3%	12,9%	14,0%

>>

>>

ОРГАНИЗАЦИЯ	ПОКАЗАТЕЛЬ	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес. 2014 г.
«БИОЛА РУСЬ»	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,8	0,4	1,2	0,7	0,5	0,3	-3,7
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	84	42	128	57	38	22	-203
	Рентабельность валовая	29,9%	29,8%	30,6%	29,9%	30,1%	29,3%	21,1%
	Рентабельность по прибыли до налогообложения	3,1%	1,4%	3,8%	2,2%	1,4%	0,7%	-9,6%
	Рентабельность по прибыли от продаж	4,1%	4,0%	6,7%	3,3%	4,1%	3,6%	-5,1%

«Нидан Соки» характеризуется отрицательной динамикой по всем показателям. Компания была одним из лидеров по показателю валовой рентабельности в 2008 г. (выше показатель был только у компании «Лебедянский»), но к 1-му полугодю 2014 г. данный показатель снизился до минимального значения в 11,1%, из-за чего рентабельность по прибыли до налогообложения стала отрицательной. В отличие от конкурентов, показатели данной компании в период экономического кризиса 2008—2009 гг. были выше, чем в последующие годы.

«Вимм-Билль-Данн» характеризуется рекордным по состоянию на 2013 г. ростом прибыли до налогообложения на 1 л продаж (прирост 244% к 2008 г., 72% к 2010 г.), а также на 1 работника (прирост 312% к 2008 г., 64% к 2010 г.). Как и в случае с компанией «Мултон», на динамику показателей «Вимм-Билль-Данн» существенное влияние оказал экономический кризис 2008—2009 гг.

«Лебедянский», также как и «Нидан Соки», характеризуется высокими показателями в период экономического кризиса и сильным падением прибыли до налогообложения на 1 л продаж (с 3,5 до 1,3 руб.), а также на 1 работника отдела продаж (со 509 до 161 тыс. руб.) при сравнении 2013 г. с 2008 г. Это сопровождается снижением валовой рентабельности на 10,6 п. п., рентабельности по прибыли от продаж на 9,9 п. п. и рентабельности по прибыли до налогообложения на 9,3 п. п. в 2013 г. по сравнению с 2008 г.

Компания «Сады Придонья» характеризуется наивысшим показателем валовой рентабельности за 2013 г. среди фирм-конкурентов (45,2%). Показатели прибыли до налогообложения на 1 л продаж и на 1 работника отдела продаж существенно варьируются, но в целом, образуют положительный тренд, особенно, учитывая низкие показатели в период экономического кризиса.

Компания «Интерагросистемы» характеризуется вариацией показателей прибыли и рентабельности. В 2010 и 2013 гг. показатели пиковые и находятся на среднерыночном уровне или выше, в остальные периоды показатели ниже. Тем не менее, в 2013 г. компании удалось добиться валовой рентабельности в 41,3%, уступая только компаниям «Сады Придонья» и «Мултон». Неоднозначность тенденций объясняется тем, что компания ещё не завершила процесс внедрения компетентностного подхода, но, тем не менее, может характеризоваться как компания с положительной результативностью и положительным общим трендом развития.

Показатели «Биола Русь» самые низкие среди всех конкурентов, что объясняется самой низкой долей рынка, а также наименее эффективной системой конкурент-менеджмента и, в частности, управления кадровым потенциалом.

Чтобы оценить общую эффективность систем конкурент-менеджмента и, в частности, управления кадровым потенциалом у фирм-конкурентов, целесообразно проанализировать среднее значение рентабельности с 2008 г. по 1-е полугодие 2014 г. (см. табл. 20).

Таблица 20

**РЕЙТИНГ СРЕДНИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
РЫНКА СОКОВ И НЕКТАРОВ ЮГА РОССИИ
ЗА ПЕРИОД С 2008 г. ПО 1-Е ПОЛУГОДИЕ 2014 г.¹**

Показатель	Организация	Значение
Рентабельность валовая	«Сады Придонья»	41,7%
	«Мултон»	38,8%
	«Интерагросистемы»	37,4%
	«Лебедянский»	36,4%
	«Вимм-Билль-Данн»	31,4%
	«Нидан Соки»	29,5%
	«Биола Русь»	28,7%

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

Показатель	Организация	Значение
Рентабельность по прибыли до налогообложения	«Мултон»	14,5%
	«Сады Придонья»	8,7%
	«Вимм-Билль-Данн»	6,9%
	«Лебедянский»	6,1%
	«Интерагросистемы»	3,6%
	«Нидан Соки»	2,5%
Рентабельность по прибыли от продаж	«Биола Русь»	0,4%
	«Мултон»	16,1%
	«Сады Придонья»	15,8%
	«Лебедянский»	12,9%
	«Интерагросистемы»	9,9%
	«Вимм-Билль-Данн»	8,1%
	«Нидан Соки»	4,9%
«Биола Русь»	3,0%	

Один из лидеров (по рентабельности, по прибыли от продаж, а также рентабельности по прибыли от налогообложения) — компания «Мултон», в основном, благодаря высоким показателям в 2012—2013 годы, то есть благодаря внедрению новой системы управления ключевыми компетенциями организации.

Высокие средние показатели компании «Сады Придонья» объясняются, отчасти, принципиальным отличием цепочки бизнес-процессов от всех конкурентов. Специфика заключается в том, что компания полностью производит сырьё самостоятельно, в отличие от конкурентов, которые импортируют концентрат из других стран. Кроме того, существенное значение имеет также эффективность системы управления компетенциями.

Компания «Интерагросистемы» характеризуется показателями средней рентабельности выше среднерыночных.

Самые низкие средние значения — у компаний «Нидан Соки» и «Биола Русь».

В целом, динамика проанализированных показателей прибыли и рентабельности отражает закономерности, аналогичные тем, что были выявлены в ходе анализа доли рынка и абсолютной выручки.

Тем не менее, результаты компаний «Мултон» и «Лебедянский» необходимо проанализировать с позиции количественных и качественных изменений в 2013 г. по сравнению с 2008 г., чтобы оценить то, как повлияла на эти результаты реструктуризация системы управления компетенциями в каждом случае в части расходов.

В таблице 21 представлен анализ доли балансовых показателей в выручке компании «Мултон» в 2013 году по сравнению с 2008 годом.

**АНАЛИЗ ДОЛИ БАЛАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
В ВЫРУЧКЕ КОМПАНИИ «МУЛТОН» В 2013 г.
ПО СРАВНЕНИЮ С 2008 г., тыс. руб.¹**

Показатель	2008 г.	% к вы- ручке	2013 г.	% к вы- ручке	Разница % к выручке 2013 и 2008 гг.	Объем разницы
Валовая выручка	1406035	100,0%	2116208	100,0%		
Себестоимость продаж	883698	62,9%	1230176	58,1%	-4,7%	-58055
Коммерческие расходы	288815	20,5%	402231	19,0%	-1,5%	-6170
Управленческие расходы	53217	3,8%	79098	3,7%	-0,05%	-37
Прочие расходы	69385	4,9%	85451	4,0%	-0,9%	-766

В соответствии с данными табл. 19, общее влияние статей расходов на прибыль до налогообложения составляет 65029 тыс. руб. Если вычесть эффект производственного левеиджа (т.е. снижения доли постоянных расходов в общей структуре расходов компании за счёт увеличения объема в натуральном выражении), который составил 14823 тыс. руб., то в результате получается сумма 50206 тыс. руб. (или 2,3% от выручки). Т.к. фактически уровень развития компетенций, в конечном счете, влияет на каждый из приведенных показателей прямо или косвенно, то можно считать данный объем экономией, достигнутой благодаря обновленной системе управления ключевыми компетенциями.

Чтобы проанализировать отдельно влияние авторского инструментария конкурент-менеджмента (предложенного в главе 2), внедренного в 2011 г., необходимо сопоставить показатели 2013 г. с 2011 г. (см. табл. 22)

Исходя из данных, представленных в табл. 22, общее влияние статей расходов на прибыль до налогообложения составляет 47909 тыс. руб. За вычетом эффекта от производственного левеиджа (который равен 11388 тыс. руб.) получается сумма 36521 тыс. руб., что составляет эффект от внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента (1,7% от выручки 2013 г.). Соответственно, касаясь объема сокращения затрат, разница между общим эффектом и эффектом от внедрения авторского инструментария отражает эффект от реструктуризации 2009 г. и составляет 13685 тыс. руб. (что составляет 0,6% от выручки 2013 г.).

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Таблица 22

**АНАЛИЗ ДОЛИ БАЛАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
В ВЫРУЧКЕ КОМПАНИИ «МУЛТОН» В 2013 г.
ПО СРАВНЕНИЮ С 2011 г., тыс. руб.¹**

Показатель	2011 г.	% к вы- ручке	2013 г.	% к вы- ручке	Разница % к выручке 2013 и 2011 гг.	Объем разницы
Валовая выручка	1639943	100,0%	2116208	100,0%		
Себестоимость продаж	1012592	61,7%	1230176	58,1%	-3,6%	-44463
Коммерческие расходы	323581	19,7%	402231	19,0%	-0,7%	-2913
Управленческие расходы	61801	3,77%	79098	3,74%	-0,03%	-24
Прочие расходы	75994	4,6%	85451	4,0%	-0,6%	-509

В табл. 23 представлен анализ доли балансовых показателей в выручке компании «Лебедянский» в 2013 г. по сравнению с 2008 г.

Таблица 23

**АНАЛИЗ ДОЛИ БАЛАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
В ВЫРУЧКЕ КОМПАНИИ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ» В 2013 г.
ПО СРАВНЕНИЮ С 2008 г., тыс. руб.²**

Показатель	2008 г.	% к вы- ручке	2013 г.	% к вы- ручке	Разница % к выручке 2013 и 2008 гг.	Объем разницы
Валовая выручка	2200398	100,0%	2637159	100,0%		
Себестоимость продаж	1269460	57,7%	1800669	68,3%	10,6%	190661
Коммерческие расходы	393533	17,9%	464507	17,6%	-0,3%	-1257
Управленческие расходы	122715	5,6%	135965	5,2%	-0,42%	-573
Проценты к уплате	10829	0,5%	10468	0,4%	-0,1%	-10
Прочие расходы	426408	19,4%	360735	13,7%	-5,7%	-20561

В структуре баланса компании «Лебедянский» себестоимость увеличилась в основном за счет эффекта производственного левериджа. В то же время, коммерческие расходы, управленческие расходы, проценты к уплате и прочие расходы снизились по показателю доли в выручке, что говорит об относительной эффективности отдельных аспектов системы управления компетенциями при общем отрицательном эффекте. Т.е. благодаря системе управления компетенциями, удалось отчасти сократить отдельные статьи расходов суммарно на 22401 тыс. руб. при общем падении на 168260 тыс. руб.

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

² Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Одним из KPI системы кадрового менеджмента является текучесть кадров. В табл. 24 отражены показатели текучести кадров и числа увольнений в годовом выражении с 2008 по 2013 гг.

Таблица 24

ПОКАЗАТЕЛИ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И ЧИСЛА УВОЛЬНЕНИЙ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЫНКА СОКОВ И НЕКТАРОВ ЮГА РОССИИ
В ГОДОВОМ ВЫРАЖЕНИИ С 2008 ПО 2013 гг.¹

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
«Мултон»	Число увольнений	39	44	35	30	24	23
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	8,1%	9,3%	7,3%	5,9%	5,1%	4,9%
«Нидан соки»	Число увольнений	19	21	23	28	35	46
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	9,0%	10,2%	11,9%	12,4%	15,9%	24,1%
«Вимм-Билль-Данн»	Число увольнений	29	27	24	20	26	26
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	6,6%	5,7%	4,9%	4,0%	4,8%	4,9%
«Лебедянский»	Число увольнений	39	32	36	48	68	67
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	7,0%	5,8%	6,2%	8,7%	11,7%	11,3%
«Сады Придонья»	Число увольнений	11	13	18	10	12	12
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	6,6%	6,7%	8,2%	4,3%	4,9%	4,8%
«Интерагро-системы»	Число увольнений	26	20	17	19	23	21
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	11,8%	8,7%	6,1%	5,1%	6,3%	5,9%
«Биола Русь»	Число увольнений	25	20	16	18	22	28
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	14,2%	13,4%	11,3%	11,5%	15,2%	17,7%
В среднем по рынку	Число увольнений	27	25	24	25	30	32
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	9,0%	8,5%	8,0%	7,4%	9,1%	10,5%

В компании «Мултон» наблюдается тенденция снижения текучести кадров и общего числа увольнений сотрудников отдела продаж, при этом, данные показатели стабильно ниже среднеотраслевых.

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Показатели текучести кадров «Нидан Соки» стабильно выше общеотраслевого и существенно возросли к 2013 г. Число увольнений линейно растёт с каждым годом.

В компании «Вимм-Билль-Данн» текучесть кадров стабильно находится в пределах нормы и ниже среднерыночных значений.

Текучесть кадров компании «Лебедянский» до 2010 г. оставалась в пределах нормы и ниже среднерыночных показателей, а с 2011 г. стала выше среднерыночных значений и выше нормы.

В компании «Сады Придонья» число увольнений и текучесть кадров находятся на стабильно низком уровне, ниже среднерыночных.

Показатели текучести кадров «Интерагросистемы» были выше среднерыночных и выше нормы в период экономического кризиса, 2008—2009 гг., после чего стабилизировались на уровне ниже среднерыночного.

В компании «Биола Русь» число увольнений стабильно высокое, текучесть кадров во всех периодах выше среднерыночных значений.

Все проанализированные показатели, а также исходные данные сведены в табл. Г. 1 Приложения Г.

Наиболее результативными в контексте ключевых показателей компаниями являются: «Мултон» после 2011 г., «Лебедянский» до 2010 г., а также «Сады Придонья» на протяжении всего анализируемого периода.

Компании, которые продемонстрировали стабильность положительных показателей: «Вимм-Билль-Данн», «Интерагросистемы».

Наименее результативные компании, либо компании с негативным трендом: «Нидан Соки», «Биола-Русь», «Мултон» до 2009 г., частично «Лебедянский» после 2010 г.

Если сопоставить результаты проведенного анализа показателей KPI системы конкурент-менеджмента с особенностями моделей управления компетенциями в различных организациях-конкурентах рынка соков и нектаров Юга России, то можно выявить определённые закономерности.

Модели управления компетенциями наиболее результативных компаний по KPI систем конкурент-менеджмента отличаются перечисленные ниже особенности.

1. Использование авторского инструментария конкурент-менеджмента в формировании матриц компетенций при отборе, развитии и оценке персонала («Мултон» с 2011 г.), что

позволяет регулировать и контролировать соответствие ключевых компетенций организации, требуемых компетенций должностей и компетенций персонала, формировать наиболее важные компетенции и выявлять оптимальные пути их развития.

2. Наличие программ подготовки менеджеров-стажеров по специальному индивидуальному плану развития компетенций («Мултон» в 2014 г., «Лебедянский» до 2010 г.). Такие программы являются одним из эффективных факторов формирования ключевых компетенций организации, т.к. позволяют воспитать будущих компетентных руководителей, которые, в свою очередь, в дальнейшем будут способствовать формированию компетенций на местах. Подобные программы действуют также и в компании «Сады Придонья», а также «Лебедянский» после 2010 г., но в упрощенном виде и не предусматривают участия внутренних кандидатов.

3. Наличие специальных управленческих программ подготовки «амбассадоров» («Мултон» с 2012 г.), позволяет распространять организационную культуру и, в т.ч. ключевые компетенции организации среди текущих и потенциальных работников компании.

4. Дополнительное выявление типов личности в рамках авторского инструментария конкурент-менеджмента в ходе подбора кадров («Мултон»), которое позволяет упростить процесс выявления кадрового потенциала, компетенций, которые в наибольшей степени поддаются развитию, а также наилучшим образом формировать команды работников.

5. Систематизированная практика нематериального поощрения сотрудников («Сады Придонья»), создающая дополнительную мотивацию работникам.

Система конкурент-менеджмента в части управления кадровым потенциалом как наиболее результативных компаний, так и тех компаний, которые продемонстрировали стабильность, характеризуется особенностями, перечисленными ниже.

1. Участие отдела кадров, помимо непосредственного руководителя, в процедуре принятия управленческого решения о повышении работников в должности при условии контроля отделом кадров развития компетенций персонала («Мултон» после 2011 г., «Лебедянский» до 2010 г., «Сады Придонья», «Интерагросистемы», «Вимм-Билль-Данн»), что позволяет более объективно подходить к данному вопросу и учитывать результаты выполнения индивидуального плана развития компетенций.

2. Использование модели компетенций и составление индивидуального плана развития («Мултон» после 2009 г., «Лебедянский», «Сады Придонья», «Интерагросистемы», «Вимм-Билль-Данн») позволяют компании учитывать особенности каждого работника, а также с точностью подходить к вопросу менеджмента его развития.

3. Управление обратной связью по методу «360 градусов» («Мултон» после 2009 г., «Лебедянский», «Сады Придонья») способствует наиболее объективной оценке работы функциональных подразделений или отдельных кадров, что позволяет учитывать сильные и слабые компетенции, а также возможные ошибки с целью оптимизации и повышения качества работы.

4. Использование прозрачной системы регулярной постановки целей в управлении персоналом в соответствии с принципами «SMART» непосредственным руководителем и отслеживания степени выполнения на основе ключевых показателей результативности, влияющей на размер премии («Мултон» после 2009 г., «Лебедянский», «Сады Придонья», «Вимм-Билль-Данн»). Такая система позволяет упорядочить и структурировать рабочий процесс: каждый сотрудник чётко знает свои задачи и критерии результативности.

5. Практика найма как внутренних, так и внешних кандидатов на высшие управленческие должности («Мултон» после 2009 г., «Лебедянский», «Вимм-Билль-Данн») позволяет применять инновационные техники управления и избегать необоснованного продвижения работников в чьих-либо корыстных интересах, противоречащих интересам компании.

6. Управление проведением внутренних тренингов для персонала, в особенности для новых кадров, которые позволяют быстро включаться во внутреннюю специфику техник и методик, применяемых в данной организации.

Для системы конкурент-менеджмента в части управления кадровым потенциалом наименее результативных компаний характерны перечисленные ниже аспекты.

1. Подбор только внутренних кандидатов на должности высшего руководства.

2. Отсутствие системы стажировок, либо стандартная система стажировок студентов в ходе производственной практики.

3. Самостоятельное управление развитием работника и самоконтроль.

4. Хаотичность в системе постановки задач руководителем, отсутствие чётких критериев и показателей результативности в

управлении работником, от которых зависит размер премирования.

5. Принятие управленческих решений о повышении в должности лично непосредственным руководителем, без участия отдела кадров.

Таким образом, наиболее эффективной зарекомендовала себя модель управления компетенциями компании «Мултон», что, как выяснилось в ходе проведенного анализа, обусловлено внедрением в данную систему разработанного авторского инструментария конкурент-менеджмента (предложенного во 2-й главе) и прослеживается в положительной динамике показателей KPI системы конкурент-менеджмента. Основной причиной такого результата явилась капитализация кадрового потенциала в форме компетенций, механизм которой описан в параграфе 2.3.

Тем не менее, модели управления компетенциями как ЗАО «Мултон», так и других компаний рынка соков и нектаров Юга России, подлежат дальнейшему совершенствованию и требуют выявления путей повышения конкурентоспособности.

3.3. Пути повышения конкурентоспособности бизнеса на основе формирования и развития ключевых компетенций организации как базисного фактора её системы конкурент-менеджмента

Как показал анализ систем управления компетенциями в привязке к KPI системы конкурент-менеджмента компаний рынка соков и нектаров Юга России, модель управления компетенциями имеет принципиальное значение в условиях нестабильной внешней среды.

На основе результатов исследования, произведенного в п. 3.1 и 3.2, можно сформулировать рекомендации для каждой проанализированной компании в части совершенствования их систем управления компетенциями, позволяющие повысить конкурентоспособность бизнеса за счёт внедрения наиболее эффективных с точки зрения качественных и количественных результатов техник конкурент-менеджмента и, в частности, управления кадровым потенциалом, а также составить для каждой из компаний соответствующую модель «дорожной карты» системы управления компетенциями в соответствии со схемой, обозначенной в п. 2.1, в табл. 5.

Компания «Лебедянский» в результате интеграции с системой «Пепсико» приобрела ряд новых положительных качеств и инноваций в системе управления компетенциями, сохранив существенную часть практик, используемых до 2010 г., что позволило ей компенсировать к концу 2013 г. часть потерь рентабельности за счёт сокращения доли коммерческих (на 0,3% или 1257 тыс. руб. согласно данным в табл. 23), управленческих (на 0,42% или 573 тыс. руб.) и прочих (на 5,7% или 20561 тыс. руб.) расходов. Вместе с тем, организация отказалась от ряда работ, после чего лишилась существенной доли рынка (с 27% в 2009 г. до 15,8% в начале 2014 г., т.е. на 11,2 п.п. согласно данным на рис. 24). В связи с данными обстоятельствами, возможно, целесообразно восстановить или внедрить ввиду их эффективности, такие наработки, как: участие кадрового отдела в процедуре принятия решений о повышении персонала в должности; внедрение этапа определения типа личности при подборе кандидатов на должности как высшего руководства, так и основного персонала; проведение специализированных программ по набору и подготовке будущих руководителей с привлечением как внутренних, так и внешних кандидатов (имеющаяся в компании программа стажировки рассчитана исключительно на внешних кандидатов и предусматривает подготовку специалистов, но не управленцев).

Кроме того, целесообразно внедрить инструментарий менеджмента, применяемый компаниями, продемонстрировавшими наивысшую результативность: включить оценку компетенций персонала не только на этапе планирования индивидуального развития, но и в процедуру подбора кадров, что позволит на раннем этапе и более точно определять профориентацию сотрудника и возможные направления развития; внедрить определение типов личности для кандидатов на все должности с целью определения потенциала развития компетенций будущего сотрудника; запустить проект по подготовке «амбассадоров», которые будут способствовать распространению корпоративной культуры «Пепсико» и увеличению уровня соответствия компетенций персонала ключевым компетенциям организации; включить систематизированную практику нематериального поощрения с целью повышения мотивации и лояльности персонала и снижения текучести кадров. Данные рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ООО «Лебедянский» (см. табл. 25).

**МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ООО «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»¹**

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Негативный тренд доли рынка (15,8%), текучесть кадров хуже средне-рыночной (11,3%), ключевая компетенция не реализована	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета, расширение функций кадрового отдела	Определение типов личности и оценка компетенций	Внедрение матрицы компетенций и должностей			Реализация ключевой компетенции «взаимозаменяемость работников», приведение показателей KPI системы конкурент-менеджмента к значению выше средне-рыночных
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)		Внедрение программ стажировок для внутренних кандидатов			Внедрение практики нематериального поощрения	Проект по подготовке «амбассадоров»	
Внутренняя оценка кадров					Внедрение системы оценки компетенций и компетентности, KPI системы кадрового менеджмента	Внедрение матрицы компетентности и результативности	

Компания «Вимм-Билль-Данн», несмотря на формальное слияние с «Пепсико», к июню 2014 г. фактически ещё не прошла процедуру полной интеграции бизнес-процессов и сохранила собственные наработки в области управления ключевыми компетенциями, что позволило ей, в отличие от компании «Лебедянский», сохранить долю рынка на прежнем уровне (рост с 11,1% в 1 кв. 2008 г. до 17,5% в 4 кв. 2009 г., затем боковой тренд и 16,9% во 2 кв. 2014 г. согласно данным на рис. 24). Тем не менее, с целью сохранения конкурентоспособности в условиях нестабильной внешней среды в долгосрочной перспективе, рекомендуется внедрить следующие наиболее эффективные инструменты и методики менеджмента: включить метод оценки кадров и подразделений «360 градусов» для получения обратной связи и учёта сильных и слабых компетенций, а также возможных недочетов с целью последующей оптимизации и повыше-

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

ния качества рабочего процесса; обеспечить участие отдела кадров в процедуре повышения работников в должности, что позволит учитывать результаты выполнения индивидуального плана развития; разработать систему проведения внутренних тренингов наряду с уже практикующимися внешними, т.к. такая система позволит в ходе формирования компетенций в деталях учитывать внутреннюю специфику и подходы к работе в компании; внедрить «ассессмент» как методику оценки компетенций в процедуры подбора и развития персонала, что позволит ознакомиться с поведением кандидатов в различных ситуациях и в команде, более точно идентифицировать уровень развития компетенций кадров и сопоставить их между собой; включить систематизированную практику нематериального поощрения с целью повышения мотивации и лояльности персонала и снижения текучести кадров; развить практику проведения «тимбилдингов» вне рабочего процесса; внедрить программу подготовки менеджеров-стажеров; запустить проект по подготовке «амбассадоров»; внедрить процедуру определения типов личности при подборе и развитии кадров. Данные рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ОАО «Вимм-Билль-Данн» (см. табл. 26).

Таблица 26

МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОАО «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Отсутствие роста доли рынка (16,9%), рентабельность по прибыли от продаж ниже средней рыночной (8,1%)	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета. Расширение функций кадрового отдела. Внедрение ассессмента	Внедрение оценки компетенций	Внедрение матрицы компетенций и должностей Внедрение «тимбилдингов»	Определение типов личности	Проект по подготовке амбассадоров. Проект по подготовке менеджеров-стажеров	Рост доли рынка выше 17,5% и возвращение лидирующих позиций. Увеличение прибыли от продаж до уровня выше средней рыночной
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)			Внедрение системы внутренних тренингов		Внедрение практики нематериального поощрения		
Внутренняя оценка кадров		Внедрение обратной связи по методу «360 градусов»	Внедрение системы оценки компетенций и компетентности, KPI системы кадрового менеджмента	Внедрение матрицы компетентности и результативности			

Компания «Сады Придонья» использует большинство наиболее эффективных инструментов конкурент-менеджмента, что позволило ей добиться стабильного линейного роста доли рынка (с 4,3% в 1 кв. 2008 г. до 9,2% во 2 кв. 2014 г. согласно данным на рис. 24) в условиях жёсткой конкуренции со стороны организаций, внедривших корпоративную культуру крупных международных компаний «Кока-Кола» и «Пепсико». Тем не менее, существуют эффективные методики и инструменты управления компетенциями, которые можно порекомендовать с целью совершенствования системы формирования, удержания и развития ключевых компетенций компании «Сады Придонья»: внедрить практику найма внешних кандидатов на должности высшего руководства, что позволит применять инновационные техники управления и избегать необоснованного продвижения работников в чьих-либо корыстных интересах, противоречащих интересам компании; запустить проект по подготовке «амбассадоров»; усовершенствовать программу стажировок с целью подготовки не только будущих специалистов, но и будущих управленцев и открыть возможность участия в данной программе внутренним кандидатам; внедрить процедуру определения типов личности при подборе и развитии кадров. Данные рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ОАО «Сады Придонья» (см. табл. 27).

Таблица 27

МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОАО «САДЫ ПРИДОНЬЯ»¹

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Стабильный рост доли рынка (текущая доля 9,2%)	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета	Наем внешних кандидатов на позиции топ-менеджмента	Проект по подготовке амбассадоров. Проект стажировок по подготовке будущих руководителей	Определение типов личности	Внедрение матрицы компетенций и должностей	Удержание положительного тренда роста доли рынка до 18,4% по итогам 2019 г.
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)			Внедрение системы внутренних тренингов				
Внутренняя оценка кадров			Внедрение системы оценки компетенций и компетентности	Внедрение матрицы компетентности и результативности			

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Компания «Интерагросистемы» стремится внедрять инновационные технологии в систему конкурент-менеджмента, что приводит к положительному результату (увеличение доли рынка с 5,4% в 1 кв. 2008 г. до 12,3% в 4 кв. 2011 г. согласно данным на рис. 24). Но данный результат не всегда стабилен (падение доли рынка до 8,3% ко 2 кв. 2014 г. согласно данным на рис. 24). Чтобы решить данную проблему, можно рекомендовать компании «Интерагросистемы» дополнительно внедрить в свою систему следующие наработки, которые зарекомендовали себя в ходе применения в компаниях с наибольшей эффективностью за 2008—2014 гг.: внедрить контроль руководителем выполнения индивидуального плана развития подчиненного с целью получения более полной информации о способностях и потенциале подчиненного и учёта этих факторов в рабочем процессе; внедрить систему формирования и контроля выполнения ключевых показателей индивидуальной результативности, которая позволит упорядочить и структурировать рабочий процесс, чтобы каждый сотрудник чётко осознавал критерии своей результативности; внедрить процедуру определения типов личности при подборе и развитии кадров; внедрить программу подготовки менеджеров-стажеров; запустить проект по подготовке «амбасадоров». Данные рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ООО «Интерагросистемы» (см. табл. 28).

Таблица 28

МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ООО «ИНТЕРАГРОСИСТЕМЫ»¹

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Нестабильные показатели доли рынка (текущая 12,3%), риск потерять 4 место по данному показателю	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета. Внедрение прямого контроля руководителем плана развития подчиненного	Определение типов личности	Проект менеджеров-стажеров	Внедрение матрицы компетенций и должностей		Захват доли рынка уходящих с рынка конкурентов. Увеличение доли рынка до 17%, удержание 4 места и выход на 3 место по данному показателю
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)		Проект по подготовке амбасадоров					

>>

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

>>

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внутренняя оценка кадров				Внедрение обратной связи по методу «360 градусов»	Внедрение системы оценки компетенций и компетентности, KPI системы кадрового менеджмента	Внедрение матрицы компетентности и результативности	

Компанию «Нидан Соки» по результатам проведенного анализа можно охарактеризовать существенным падением основных показателей (так, доля рынка снизилась с 8,9% в 1 кв. 2008 г. до 4,3% во 2 кв. 2014 г. согласно данным на рис. 24), что свидетельствует о низкой эффективности используемой ею системы конкурент-менеджмента в современных условиях жёсткой конкуренции на рынке соков и нектаров Юга России. С июля 2014 г. по решению головной организации («Кока-Кола») компания «Нидан соки» прекратила своё существование. Если гипотетически представить сценарий, при котором компания продолжила функционировать в прежнем режиме, то для повышения эффективности системы конкурент-менеджмента и, как следствие, конкурентоспособности компании «Нидан Соки», можно использовать следующие рекомендации. Ввиду отсутствия в компании модели компетенций, можно сформировать такую модель с учётом специфики компетенций организации, затем внедрить систему формирования и развития компетенций на основе построения индивидуальных планов развития и контроля руководителем и отделом кадров выполнения планов развития. Кроме того, целесообразно включить оценку компетенций в процедуру подбора персонала. Первоначально использовать внешние тренинги для развития компетенций, а затем разработать и внедрить собственную систему тренингов. Параллельно внедрить практику постановки и контроля выполнения задач руководителем по принципу «SMART», а также выявления и контроля выполнения ключевых показателей индивидуальной результативности. Следующим шагом можно внедрить практику проведения программ подготовки менеджеров-стажеров. Данные гипотетические рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ОАО «Нидан Соки» (см. табл. 29).

**ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ»
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОАО «НИДАН СОКИ»¹**

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Негативный тренд - снижение доли рынка до 4,3%	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета. Формирование модели компетенций	Внедрение оценки компетенций	Проект менеджеров-стажеров	Внедрение матрицы компетенций и должностей	Тест типов личности	Восстановление доли рынка до 10%, корретировка и реализация ключевой компетенции «продажа массовых семейных соков по самой низкой цене»
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)			Внедрение индивидуальных планов развития. Использование внешних тренингов				
Внутренняя оценка кадров			Внедрение постановки задач по принципу «SMART», а также их контроля по KPI персонала	Внедрение оценки компетенций и компетентности, KPI кадрового менеджмента		Внедрение матрицы компетентности и результативности	

Компания «Биола Русь» характеризуется самыми низкими относительно конкурентов показателями доли рынка (3,7% во 2 кв. 2014 г., что ниже 3 кв. 2008 г. на 3,3 п. п. согласно данным на рис. 24), которые были выявлены в результате проведенного исследования. Существенное снижение показателей рентабельности по итогам 1 полугодия 2014 г. по сравнению с 2013 г. (валовой на 8,2%, по прибыли до налогообложения на 10,3%, по прибыли от продаж на 8,7% согласно данным в табл. 19) связано, в основном, с политическими факторами. По этой же причине, продукция данной компании с июля 2014 г. не поставляется на территорию Юга России. Тем не менее, головная организация ЗАО «Эрлан» продолжает функционировать, и, в случае возобновления деятельности «Биола Русь», было бы целесообразно включить в её систему конкурент-менеджмента следующие инструменты и методики менеджмента: внедрить систему постановки задач руководителем в соответствии с принципами «SMART»; внедрить

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

компетентностный подход к подбору, оценке и развитию персонала, а также процедуры контроля развития кадров; сформировать систему выставления и контроля выполнения ключевых показателей результативности работника; обеспечить участие отдела кадров в процедуре повышения работников в должности; включить в рабочий процесс систематизированную практику нематериального поощрения; включить метод оценки кадров и подразделений «360 градусов»; внедрить «ассессмент» как методику оценки компетенций в процедуры подбора и развития персонала; впоследствии запустить проекты по подготовке «амбассадоров» и менеджеров-стажеров. Данные гипотетические рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ООО «Биола Русь» (см. табл. 30).

Таблица 30

**ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ»
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ ООО «БИОЛА РУСЬ»¹**

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Негативный тренд доли рынка (текущий показатель 3,7%), самые низкие показатели KPI системы конкурент-менеджмента	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета. Внедрение постановки задач по принципу «SMART», а также системы контроля их выполнения по KPI персонала. Участие отдела кадров в процедуре повышения работника	Внедрение компетентностного подхода к подбору, развитию и оценке персонала	Внедрение матрицы компетенций и должностей. Определе-ние типов личности. Внедрение ассессмента.	Проект менеджеров-стажеров	Восстановление доли рынка до 8%. Восста-новление показателей KPI системы конкурент-менеджмента до средне-рыночных. Реализация ключевой компетенции «тесный контакт с потребите-лем»	
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)							Внедрение практики нематериально-го поощрения
Внутренняя оценка кадров				Внедрение метода «360 градусов»	Внедрение системы оценки компетенций и компетентности, KPI системы кадрового менеджмента		Внедрение матрицы компетентности и результа-тивности

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Всем перечисленным организациям можно рекомендовать внедрение разработанного авторского инструментария конкурент-менеджмента по формированию, удержанию и развитию компетенций с использованием матриц компетенций, который был внедрён с 2011 г. и апробирован в системе управления кадровым потенциалом компании «Мултон» в составе головной организации ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» на Юге России.

Разработке авторского инструментария конкурент-менеджмента, изложенного в главе 2, предшествовали изменения в корпоративной стратегии, произошедшие в 2009 г. в результате интеграции «Мултон» с системой «Кока-Кола», и оказавшие влияние на систему управления компетенциями компании «Мултон»:

- внедрена готовая модель компетенций «Ломингер»;
- запущен проект по подбору и подготовке менеджеров-стажеров с возможностью участия в программе внутренних кандидатов;
- в процедуру подбора кадров, а также менеджеров-стажеров внедрена система ассессмента;
- в процедуру подбора кадров включён этап экспертной оценки компетенций путём проведения интервью;
- сформирована процедура по составлению индивидуального плана развития и контроля за его выполнением со стороны непосредственного руководителя и отдела обучения в составе кадрового подразделения;
- отдел обучения в составе кадрового подразделения получил совещательный статус при решении вопросов о повышении в должности сотрудников;
- внедрены инструменты управления развитием компетенций: тренинги и обмен опытом, часть из которых проводилась сторонними организациями;
- внедрена система персональных ключевых показателей (KPI), позволяющая отслеживать результативность сотрудников и чётко устанавливать критерии, от которых зависит размер премии;
- внедрена система обратной связи «360 градусов» на уровне функциональных подразделений внутри организации: эффективность работы каждого функционального подразделения оценивалась смежными подразделениями, а также руководством и сотрудниками данного подразделения.

В 2011 г. был разработан и апробирован в ЗАО «Мултон» авторский инструментарий конкурент-менеджмента (представленный в главе 2), который раскрыл возможности существующей на тот момент системы формирования, удержания и развития ключевых

компетенций организации. Авторский инструментарий управления включает следующие основные положения:

- установлены основные этапы формирования модели компетенций;
- составлена структура модели компетенций с учётом кластеров, групп и индикаторов;
- существующая модель компетенций «Ломингер» модернизирована и адаптирована к особенностям российского бизнеса;
- составлена матрица соответствия компетенций и должностей, которая служит руководством для определения профориентации при подборе кадров;
- составлена вспомогательная матрица компетенций и типов личности, которая служит дополнительным управленческим инструментом идентификации компетенций при отборе и развитии персонала;
- составлена вспомогательная матрица соответствия должностей и типов личности, которая служит дополнительным инструментом менеджмента для определения кадрового потенциала и профориентации;
- определена общая методика оценки уровня компетенций, составлена шкала уровня компетенций и учетный бланк компетенций сотрудника;
- установлен механизм формирования ключевых компетенций;
- разработана методика оценки степени развития ключевых компетенций организации на основе компетенций персонала;
- разработан алгоритм развития компетенций персонала;
- сформирована матрица компетентности и результативности, служащая инструментом менеджмента для принятия решения о повышении в должности или увольнении сотрудника.

Полученная в результате внедрения предложенного автором инструментария конкурент-менеджмента в 2011 г. система формирования и развития компетенций позволила к 2014 г. увеличить степень соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации на 20,1% к 2011 г., а среднюю компетентность сотрудников на 17,6%. Как следствие, увеличился годовой объем продаж в 2013 г. на 4949 тыс. л или 171808 тыс. руб., что составляет 8,1% от общего объема продаж в натуральном выражении (также, как и от объема валовой выручки). Также дополнительный объем можно представить как 366 тыс. руб. на 1 сотрудника отдела продаж или 2,8 руб. на 1 л продукции при общем объеме в 34,7 руб. на 1 л продукции.

Кроме того, доля расходов в выручке снизилась на 50206 тыс. руб. (что составляет 2,3% от выручки 2013 г.), в т. ч.: 43232 тыс. руб.

за счёт сокращения объема себестоимости продаж (за вычетом объема от фактора производственного леввериджа), 6170 тыс. руб. за счёт сокращения объема коммерческих расходов, 37 тыс. руб. за счёт сокращения объема управленческих расходов и 766 тыс. руб. за счёт сокращения объема прочих расходов.

Таким образом, общий эффективный дополнительный объем средств, полученный за счёт увеличения доходов и сокращения расходов ЗАО «Мултон», составил 222014 тыс. руб. в 2013 г., что составляет 472,3 тыс. руб. на 1 сотрудника или 3,64 руб. на 1 л продукции.

При этом, дополнительный объем, полученный за счёт авторского инструментария конкурент-менеджмента, в части увеличения объема выручки составил 2921 тыс. л или 101404 тыс. руб., что составляет 4,8% от общего объема продаж в натуральном выражении. Дополнительный объем можно также представить как 215,8 тыс. руб. на 1 сотрудника отдела продаж или 1,66 руб. на 1 л продукции.

В части снижения расходов эффект от внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента составил 36521 тыс. руб. (что составляет 1,7% от выручки 2013 г.), в т.ч.: 33075 тыс. руб. за счёт сокращения объема себестоимости продаж (за вычетом объема от фактора производственного леввериджа), 2913 тыс. руб. за счёт сокращения объема коммерческих расходов, 24 тыс. руб. за счёт сокращения объема управленческих расходов и 509 тыс. руб. за счёт сокращения объема прочих расходов.

Таким образом, общий эффективный дополнительный объем средств, полученный за счёт увеличения доходов и сокращения расходов в результате внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента, составил 137925 тыс. руб. в 2013 г., что составляет 293 тыс. руб. на 1 сотрудника или 2,26 руб. на 1 л продукции. Результаты измерений были получены путём применения факторного анализа и отражают эффект капитализации кадрового потенциала в форме компетенций как нематериальных ресурсов организации в процессе реализации ключевых компетенций ЗАО «Мултон».

Основные факторы, которые позволили увеличить выручку и сократить затраты в результате реструктуризации системы формирования, развития и оценки компетенций, перечислены ниже.

Первый фактор. Повышение у сотрудников отдела продаж уровня развития компетенций (как связанных с ключевыми компетенциями компании, так и прочих, которые также повлияли на результат): «умение слушать», «гибкость личности», «нацеленность

на результат», «настойчивость», «навыки ведения переговоров», «построение отношений» и «расстановка приоритетов», что позволило увеличить количество торговых точек, посещаемых в месяц, сократить время на посещение одной точки, увеличить представленность продукции компании в каждой точке, а также нарастить активную клиентскую базу;

Второй фактор. Повышение у функциональных менеджеров и высшего руководства уровня развития компетенций (как связанных с ключевыми компетенциями компании, так и прочих, которые также повлияли на результат): «навык презентации», «качество принятия решений», «стратегическое мышление», «подбор кадров», «умение разбираться в людях», «развитие подчиненных и коллег», «расстановка приоритетов», «управление конфликтами» и «управление процессами», что позволило нанимать более квалифицированных сотрудников, компетенции которых соответствуют требованиям соответствующих должностей, увеличить скорость обучения новых сотрудников, увеличить количество и качество решений, принимаемых в течение рабочего дня, а также стабилизировать общую атмосферу в коллективе.

Третий фактор. Повышение у сотрудников низшего звена уровня развития компетенций (как связанных с ключевыми компетенциями компании, так и прочих, которые также повлияли на результат): «самоанализ», «самостоятельность», «терпение», «умение слушать», «честность и ответственность», «оптимизация процессов и систем», «быстрая обучаемость и адаптация», а также «решение задач и проблем», что позволило повысить среднюю производительность труда всех функциональных подразделений, увеличить точность прогнозирования продаж и качество предоставляемой информации, оптимизировать логистические цепочки, а также увеличилась скорость и степень координации между функциональными подразделениями.

Основные рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы управления компетенциями с целью удержания и повышения конкурентоспособности ЗАО «Мултон» в условиях нестабильной внешней среды приведены ниже.

1. В соответствии с результатами исследования особенностей систем управления компетенциями, применяемых в наиболее конкурентоспособных компаниях рынка соков и нектаров Юга России, в компании «Мултон» целесообразно:

■ модернизировать систему обратной связи «360 градусов» таким образом, чтобы отзывы составлялись не только по функциональным подразделениям, но и по каждому сотруднику, причём не

только смежными функциональными подразделениями и коллегами, но также и руководством, клиентами и подчинёнными;

- систематизировать процедуру нематериального поощрения кадров как за результативность по ключевым показателям, так и за достижения в обучении коллег, в соблюдении дисциплины (нематериальное поощрение практикуется в компании по состоянию на июль 2014 г. в индивидуальном порядке), что создаст дополнительную мотивацию для сотрудников;

- модернизировать процедуру проведения собеседований, повысив минимальное количество сотрудников компании, участвующих в собеседовании до 3, что успешно практикуется в компании «Интерагросистемы».

2. Рекомендации по внедрению методик и инструментов менеджмента, которые ещё не применяются ни одним из конкурентов ЗАО «Мултон»:

- сформировать и внедрить систему рейтинговой оценки сотрудников по показателям компетентности персонала, а также соответствия компетенциям организации на основе комбинированной методики учёта результатов выполнения должностных обязанностей и результатов тестирования;

- внедрить систему проведения специальных коротких тренингов руководителями подразделений для своих подчиненных и смежных функций, а также (и прежде всего) тренингов, проводимых специалистами, имеющими лучшую результативность, что позволит, во-первых, стабильно повышать уровень развития профессиональных компетенций персонала, во-вторых, повысить конкуренцию среди сотрудников за достижение лучшего результата, в-третьих, внести разнообразие в рабочий процесс и дать возможность подчиненным получить новый для себя опыт, в-четвертых, инициировать процесс подготовки преемников для действующих руководителей.

3. Также следует отметить выявленные в ЗАО «Мултон» компетенции кадров, влияющие на ключевые компетенции организации, но характеризующиеся низким показателем среднего уровня развития среди персонала: «управление разнообразной командой» (средний балл 3,2 из 5 в июне 2014 г.), «оптимизация процессов и систем» (средний балл 3,5 из 5 в 2014 г.). Перечисленные компетенции персонала в большей степени, чем другие сдерживают развитие ключевых компетенций организации и, поэтому, нуждаются в стимулировании путём проведения соответствующих тренингов.

Перечисленные рекомендации сведены в модель «дорожной карты» совершенствования системы управления компетенциями ЗАО «Мултон» (см. табл. 31).

**МОДЕЛЬ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ЗАО «МУЛТОН»¹**

Блок	Текущая ситуация	Год					Цели, достижения
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внешний подбор кадров	Лучшая доля рынка в сравнении с конкурентами (21,2%). Слабо реализованная компетенция	Анализ текущей системы менеджмента. Планирование бюджета.	Повышение минимального количества участников собеседования до 3				Использование ухода с рынка конкурентов для увеличения доли рынка до 28%. Реализация компетенции «Высокое качество сервиса». Увеличение среднего уровня развития компетенций: «управление разнообразной командой» и «оптимизация процессов и систем» до 4 баллов
Внутреннее развитие кадров (управление знаниями)	«Высокое качество сервиса». Низкий уровень развития компетенций «управление разнообразной командой» (3,2)	Модернизация обратной связи «360 градусов»	Систематизация процедуры нематериального поощрения кадров		Внедрение системы коротких тренингов	Целевые тренинги по развитию компетенций «управление разнообразной командой» и «оптимизация процессов и систем»	
Внутренняя оценка кадров	и «оптимизация процессов и систем» (3,5)			Внедрение системы рейтинговой оценки сотрудников по показателям компетентности			

Отметим, что проблематика совершенствования системы подбора компетентных кадров и развития ключевых компетенций организаций касается не только модернизации бизнес-процессов внутренней среды компаний, но также и модернизации образовательной системы, а именно, в неполном соответствии компетенций, развиваемых системой образования и тех компетенций, которые требуются в реальном рабочем процессе на предприятиях, а также в отсутствии должных традиций формирования общих когнитивных и мета компетенций, на основе которых строится формирование и развитие функциональных компетенций.

¹ Составлено автором по результатам проведенного исследования.

Возможным решением данной проблемы может служить формирование матриц соответствия компетенций, установленных стандартами системы образования и компетенций реальных работников предприятий с целью выявления уровня соответствия и последующей корректировки квалификационных стандартов образовательной системы с учётом выявленных отклонений. За увеличением степени соответствия образовательных стандартов и компетенций, требуемых различными профессиями, последует увеличение показателя производительности труда в бизнесе, что, в конечном счёте, приведет к повышению конкурентоспособности российских предприятий в условиях нестабильности внешней среды, обусловленной политическими и макроэкономическими факторами.

Таким образом, в качестве рекомендации по совершенствованию систем управления компетенциями предприятий, занимающихся производством соков и нектаров на Юге России, может служить внедрение в их системы менеджмента выявленных элементов систем подбора и развития кадров наиболее результативных компаний-конкурентов, а также использование авторского инструментария конкурент-менеджмента, эффективность которого была доказана по итогам анализа результатов апробации его на ЗАО «Мултон», для которого, в свою очередь, предложены отдельные направления дальнейшего развития системы управления компетенциями.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования теоретических основ и практических механизмов формирования, удержания и развития ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента были решены следующие задачи.

1. Исследование гносеологических корней и этапов становления компетентностного подхода в теории управления позволило выявить три основных направления в понимании сущности компетенции.

- Американский поведенческий подход — характеризуется, прежде всего, анализом поведенческих характеристик компетенции, и выявлением личностных особенностей, определяющих сравнительно эффективные действия.

- Британский функциональный подход — направлен на решение задачи нахождения основных элементов работы, требующих выполнения, обусловленного целью достижения удовлетворительного результата. Т.е. индивиды обладают компетенцией в той мере, в какой их профессиональная деятельность соответствует или превосходит определенные стандарты и нормы.

- Многомерный и целостный подходы (которые во многом схожи и поэтому их можно объединить в одну группу) возникли позже во Франции, Германии и Австрии и направлены на анализ элементов компетенции, таких, как знания, навыки и поведение, а также выделение отдельно «ядерных» или ключевых компетенций.

В результате данного исследования, были сформулированы авторские определения понятий компетенция и компетентность.

Компетенция — это не только, относительно измеримая и развиваемая приобретённая способность, навык, качество, свойство,

либо базовая характеристика, врождённая черта, присущая субъекту, причинно-связанная с критериями конкурентоспособного действия или результата, но также и форма капитализации человеческого потенциала. При этом, компетенция является критерием отличия конкурентоспособных субъектов от неконкурентоспособных, а также может служить прогностическим инструментом конкурент-менеджмента, позволяющим предсказать конкурентоспособность действий.

Компетентность — характеристика субъекта, выражающаяся в способности достигать конкурентоспособного результата в выполнении определённой работы или решении определённой задачи путём реализации тех или иных компетенций. Иными словами, компетентность — это обладание набором компетенций, позволяющих на конкурентоспособном уровне выполнять определённую работу или решать конкретные задачи. Соответственно, компетенция — критерий компетентности. Компетентность существует только применительно к какой-либо конкретной работе или задаче, а компетенция может применяться для решения задач разного рода.

Т.е. компетенция и компетентность являются тесно связанными понятиями: компетентность зависит от наличия компетенции, но компетенция может существовать самостоятельно. При этом, оба термина указывают на степень конкурентоспособности индивида или организации в рамках данной компетенции или компетентности.

2. Проведение типологии и классификации компетенций в теории управления было произведено на основе анализа и дополнения различных подходов, в результате чего была составлена наиболее полная классификация по сущностно-содержательному критерию, которая предполагает выделение двух измерений разделения компетенций: на профессиональные и личностные, а также на операционные и концептуальные. В результате образуется 4 класса: мета компетенции (врожденные), когнитивные (формируются системой образования), функционально-технологические и социально-личностные компетенции (формируются специальными тренингами и практикой работы на предприятиях на базе мета и когнитивных компетенций). При этом, среди функционально-технологических компетенций можно выделить общие (применяемые в различных сферах управленческой или исполнительской работы) и специальные (применимые только в одной сфере или организации). Социально-личностные компетенции, в свою очередь, подразделяются на особенности поведения, особенности мышления, эмоциональные и культурные компетенции.

В качестве вспомогательного инструмента классификации предложена типология личности «Майерс-Бриггс». Данный инструмент позволяет ускорить процесс идентификации компетенций персонала, а также позволяет более точно определить сильные и слабые стороны работника с целью определения подходящих компетенций, которые, в наибольшей степени, поддаются развитию у данного конкретного индивида.

3. В результате анализа компетенций персонала и компетенций организации как основы современной системы конкурент-менеджмента бизнеса, были выявлены два основных существующих подхода к пониманию компетенции организации и её соотношения с компетенциями персонала, а также, сформулирован третий, авторский.

В первом случае, компетенцию организации представляют как набор особенностей её основной деятельности, служащей источником прибыли (например, «производство напитков», «управление активами»). И в этом широком смысле компетенция не обязательно является конкурентным преимуществом фирмы. Организация, при этом, способна предлагать услуги или товары в данной сфере, независимо от их качества или свойств и без прямой зависимости от компетенций персонала.

Во втором случае, под ключевой компетенцией организации понимается некая характеристика, которая выгодно отличает организацию от конкурентов, т.к. даёт определенное преимущество. При этом, данная характеристика является ценной, редкой, сложно имитируемой, незаменимой и доступной (например, «производство качественных процессоров» или «организационная культура»). Здесь имеет место не обязательно свойство основной деятельности фирмы, а те качества организации, которые дают ей преимущества. При этом, взаимосвязь с компетенциями персонала упоминается лишь косвенно.

Авторский подход к пониманию ключевой компетенции организации в рамках конкурент-менеджмента предполагает представление её в качестве набора специфических характеристик, формируемых у всех основных сотрудников и, в обязательном порядке, служащих фактором обеспечения конкурентоспособности фирмы, не подлежащих тиражированию в их совокупности, а также капитализируемых в новый ресурс. Т.е. фактически это такая уникальная компетенция, которая является частью организационной культуры, стимулирующей формирование, удержание и развитие компетенции организации за счёт формирования, удержания и развития определённых компетенций у основных сотрудников (примерами ключевых компетенций мо-

гут служить «победа вместе с клиентами» или «мы — одна команда»). Данная трактовка понятия «ключевая компетенция организации» напрямую связывает компетенции организации с компетенциями персонала. Ведь практически все бизнес-процессы, вся цепочка ценностей организации зависит от эффективности выполнения функций и задач каждым работником. А эффективность работы персонала, в свою очередь, зависит от соответствия его компетенций требованиям и компетенциям организационной среды.

4. Сформулирован алгоритм формирования модели компетенций организации в сфере конкурент-менеджмента, который включает в себя:

- формирование целей и задач;
- планирование проекта;
- проверку и финальную корректировку модели компетенций;
- внедрение модели компетенций в работу.

Модель компетенций, при этом, представляет собой систему, включающую кластеры, группы и соответствующие индикаторы компетенций.

В качестве базовой, была выбрана и дополнена модель компетенций «Ломингер», состоящая из 67 личностных и профессиональных компетенций.

Сформированная в результате данного исследования схема модели компетенций позволяет наиболее гибко подходить к процессу формирования, удержания и развития компетенций в процессе управления ими на различных уровнях, а именно, как на уровне персонала, так и на уровне всей организации.

5. В результате исследования матрицы компетенций как управленческого инструмента формирования кадрового потенциала организации в системе её конкурент-менеджмента, был составлен алгоритм построения матрицы компетенций персонала:

- выбор существующей или составление собственной модели компетенций;
- выявление целевых должностей, их требований и характеристик;
- формирование матрицы соответствия компетенций и должностей;
- формирование матрицы соответствия типов личности и компетенций;
- формирование матрицы соответствия типов личности и должностей.

В рамках решения данной задачи был составлен перечень из двадцати ключевых обобщенных должностей управленческого и

исполнительного звеньев. Затем, в результате сопоставления выявленных должностей с компетенциями, была построена соответствующая матрица, в которой соответствие каждой должности и компетенции было измерено по пятибалльной шкале. Аналогичным образом была составлена матрица соответствия компетенций и типов личности. Затем, на основе полученных матриц, была составлена матрица соответствия должностей и типов личности, которая служит инструментом менеджмента для подбора команды сотрудников, а также для формирования и развития компетенций существующих кадров на различных должностях.

Среди способов идентификации уровня развития компетенции были предложены: экспертный способ, статистический способ, а также тестирование.

Кроме того, в результате решения данной задачи, были предложены формулы расчета уровня развития компетенции сотрудника, уровня его компетентности, а также, среднего уровня компетентности группы сотрудников. Для учёта результатов измерения компетенций сотрудника предложен специальный учётный бланк (карта).

6. Были выявлены инструментально-методические особенности управления процессом создания, удержания и развития ключевых компетенций организации в условиях нестабильной внешней среды. В ходе решения данной задачи, был составлен механизм формирования ключевых компетенций в системе конкурент-менеджмента организации, который предполагает тесную взаимосвязь миссии и целей, стратегических направлений развития, а также корпоративной культуры организации с её ключевыми компетенциями, которые определяют формирование и развитие компетенций персонала и ими же реализуются. В результате капитализации компетенций, создаются нематериальные ресурсы организации. При этом, внешняя среда оказывает влияние на стратегические направления, миссию и цели, а ключевые компетенции, в свою очередь, оказывают влияние на внешнюю среду.

Также, в рамках решения данной задачи, формирование компетенций сопровождается применением инструментов конкурент-менеджмента, которые предполагают анализ компетенций по следующим показателям: средний уровень развития компетенции сотрудников, уровень развития ключевой компетенции организации, общий уровень развития всех ключевых компетенций организации, степень соответствия компетенций персонала ключевым компетенциям организации, степень соответствия компетенций одного сотрудника ключевым компетенциям организации.

В рамках системы конкурент-менеджмента, с целью формирования компетенций сотрудника, составляется индивидуальный план развития, который реализуется с помощью ряда этапов и специального алгоритма, а также матрицы заменяемости компетенций. Результаты развития отслеживаются путём составления матрицы компетентности и результативности кадров.

7. Был произведён сравнительный анализ различных моделей управления компетенциями в организациях.

В ходе решения данной задачи, для каждой организации (на примере компаний, функционирующих в сфере производства и продажи соков и нектаров Юга России) составлена схема модели управления компетенциями, и произведён сравнительный анализ данных моделей, в результате которого были выявлены основные отличия моделей, которые включают:

- подбор внутренних или внешних кандидатов на должности высшего руководства;

- наличие системы стажировок;

- использование моделей компетенций при подборе кадров;

- проведение собеседований с директорами и согласование кандидатуры с центральным офисом;

- использование детектора лжи при подборе кадров;

- наличие специальных ассессмент-сессий при подборе персонала;

- использование плана развития сотрудников;

- использование внутренних или аутсорсинговых управленческих инструментов для обучения персонала;

- наличие специальных программ подготовки «амбассадоров»;

- наличие и специфика контроля развития персонала;

- периодичность постановки задач руководителем;

- влияние критерия выполнения индивидуального плана развития на возможность повышения в должности;

- наличие системы отслеживания выполнения ключевых показателей;

- использование модели отслеживания обратной связи «360 градусов»;

- влияние отдела кадров на принятие решений о повышении в должности;

- периодичность выплаты премий;

- практика управления нематериальным поощрением.

8. Была произведена оценка влияния моделей управления компетенциями на динамику основных ключевых показателей эффективности (KPI) систем конкурент-менеджмента организаций.

В ходе решения данной задачи, были проанализированы такие показатели объекта исследования, как: доля рынка по выручке и по объему продаж; абсолютный объем продаж общий и на 1 работника; рентабельность по прибыли до налогообложения, рентабельность валовая, рентабельность по прибыли от продаж, число увольнений, а также коэффициент текучести кадров.

В результате проведенного анализа, были выявлены особенности, которые отличают систему конкурент-менеджмента наиболее результативных компаний:

- управление программами подготовки менеджеров-стажеров по специальному индивидуальному плану развития компетенций;
- управление специальными программами подготовки «амбассадоров»;
- систематизированная практика управления нематериальным поощрением сотрудников.

Модель управления компетенциями в части управления кадровым потенциалом как наиболее результативных компаний, так и тех компаний, которые продемонстрировали стабильность, характеризуется следующими особенностями:

- участие отдела кадров, помимо непосредственного руководителя, в управлении процедурой принятия решения о повышении работников в должности при условии контроля отделом кадров развития компетенций персонала;
- управление моделью компетенций и составление индивидуального плана развития;
- управление обратной связью по методу «360 градусов»;
- использование прозрачной системы регулярной постановки целей в соответствии с принципами «SMART» непосредственным руководителем и отслеживания степени выполнения на основе ключевых показателей результативности, влияющей на размер премии;
- практика найма как внутренних, так и внешних кандидатов на высшие управленческие должности;
- управление проведением внутренних тренингов для персонала, в особенности для новых кадров, которые позволяют быстро включаться во внутреннюю специфику техник и методик, применяемых в данной организации.

Также, в рамках решения данной задачи, для ЗАО «Мултон» был произведен анализ степени соответствия компетенций сотрудников компетенциям организации, средней компетентности сотрудников, а также матрицы компетентности и результативности, что позволило сделать вывод о росте данных показателей

эффективности в результате внедрения в систему управления компетенциями организации авторского инструментария конкурент-менеджмента.

Кроме того, отдельно для ЗАО «Мултон» был произведён факторный анализ изменения абсолютного объема продаж, а также анализ динамики доли балансовых показателей в выручке компании, в результате чего вычислен общий эффективный дополнительный объем средств, полученный за счёт увеличения доходов и сокращения расходов в результате внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента, который составил 137925 тыс. руб. в 2013 г., что, фактически, отражает результаты капитализации кадрового потенциала в форме компетенций персонала и в процессе реализации ключевых компетенций организации.

9. Выявлены пути повышения конкурентоспособности бизнеса на основе формирования и развития ключевых компетенций организации как основного фактора конкурент-менеджмента.

В рамках решения данной задачи, были составлены рекомендации по повышению конкурентоспособности для каждой из организаций объекта исследования, которые предполагают внедрение в систему их конкурент-менеджмента выявленных особенностей наиболее результативных компаний по итогам проведённого анализа.

Также, в рамках решения данной задачи, были сделаны выводы об эффективности внедрения авторского инструментария конкурент-менеджмента в систему управления кадровым потенциалом ЗАО «Мултон», а также предложены основные рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы формирования, удержания и развития компетенций ЗАО «Мултон», включающие:

- формирование и внедрение системы рейтинговой оценки сотрудников по показателям компетентности персонала, а также их соответствия компетенциям организации;
- внедрение системы проведения специальных коротких тренингов руководителями, а также специалистами, имеющими лучшую результативность.



СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- АХГ — Административно-хозяйственная группа
- Выс. — Высокий
- КК — Ключевая компетенция
- КП — Компетенция персонала
- Налогообл. — Налогообложение
- Низ. — Низкий
- ОП — Отдел продаж
- П.п. — Процентный пункт
- Рент-ть — Рентабельность
- РОП — Работник отдела продаж
- Рук-во — Руководство
- Спец-т — Специалист
- Сред. — Средний
- HR-отдел — Отдел по работе с персоналом
- IDP — Individual Development Plan, индивидуальный план развития
- IPO — Initial Public Offering, первичное публичное предложение акций
- IT-Спец-т — Специалист в сфере информационных технологий
- KPI — Key Performance Indicators, ключевые показатели результативно-сти
- PDR — Personal Development Review



БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абельская, Е.Ф. Типоведческое исследование психического склада личности [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01/Абельская Елена Федоровна. — Екатеринбург, 2006. — 25 с.
2. Агеева, Н.В. Как разработать модель технических компетенций / Н.В. Агеева [Текст] // Кадровое дело. — 2004. — № 11.
3. Алексеева, Т.Н. Оценка эффективности организационного обучения управленческого персонала на промышленном предприятии в условиях развития менеджмента знаний [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Алексеева Татьяна Николаевна. — Кострома, 2009. — 217 с.
4. Алимурзаев, Г.Н. Общая теория конкурент-менеджмента [Электронный ресурс]/Г.Н. Алимурзаев (Дончевский) // Энциклопедия маркетинга. — Режим доступа: http://www.marketing.cfin.ru/libaround/science/competing_management.htm
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]/Д.А. Аширов. — М.: Проспект, 2009. — 432 с.
7. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра [Текст]/Е.И. Барышникова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 256 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]/Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2013. — 368 с.
9. Беликова, И.Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса [Текст]/И.Ю. Беликова // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 1 (17). — С. 79—85.

10. Болотов, В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе [Текст]/В. А. Болотов, В. В. Сериков // М.: Педагогика. — 2003. — № 10. — С. 8—14.

11. Большаков, А. В. Стратегические компетенции современного промышленного предприятия: опыт исследования [Текст]/А. В. Большаков // Промышленная политика в Российской Федерации. — 2009. — № 7—9.

12. Боуз, Р. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям [Текст]/Р. Боуз, Д. Байноу; пер. с англ.: В. А. Ломакин. — М.: Гиппо, 2009. — 208 с.

13. Бундин, М. В. Формирование общекультурных компетенций у студентов вузов [Текст]/М. В. Бундин, Н. Ю. Кирюшина. — Нижний Новгород, 2012. — 64 с.

14. Веснин, В. Р. Стратегическое управление [Текст]/В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. — СПб.: Питер, 2009. — 256 с.

15. Волгина, С. В. Управление ключевыми компетенциями в системе мер обеспечения конкурентоспособности ВУЗа на рынке образовательных услуг [Текст]/С. В. Волгина. — Ростов н/Д.: Ростиздат, 2010. — 180 с.

16. Гарный, А. В. Совершенствование системы стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Гарный Александр Владимирович. — М., 2009. — 151 с.

17. Городнова, А. А. Управление знаниями. Современные концепции стратегического управления и парадигма конкурентоспособности: материалы юбилейной научной конференции [Текст]/А. А. Городнова // Будущее России: Нижегородский регион. Экономика, основанная на знаниях. — Н. Новгород, 2007. — С. 160—165.

18. Городнова, А. А. Компетенции современного российского менеджера: социологический анализ [Текст]/А. А. Городнова // Личность менеджера в современных условиях: материалы Международной научно-практической конференции РАБО-СЕУМЕ. — М., 2005. — С. 110—115.

19. Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей [Текст]/В. В. Гуленко. — М.: Астрель, 2008. — 288 с.

20. Дакуко, Ю. А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов [Текст]/Ю. А. Дакуко // Труд и заработная плата. — 2011. — № 2. — С. 54—57.

21. Девятловский, Д. Н. Формирование праксиологических умений будущих специалистов в контексте компетентностного подхода

да [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08/Дмитрий Николаевич Деятловский. — Кемерово, 2011. — 262 с.

22. Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» — инновационный метод управления знаниями в корпорации [Текст] // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 4.

23. Доброт, М. В. Бизнес-компетенция как экономическая категория [Текст]/М. В. Доброт // Общество: политика, экономика, право. — 2013. — № 3. — С. 111—115.

24. Друкер, П. Ф. Менеджмент [Текст]/П. Ф. Друкер, Д. Макьярелло; пер. с англ. А. Свирид. — М.: Вильямс, 2011. — 704 с.

25. Дубицкий, Л. Г. О современных системах менеджмента организаций [Текст]/Л. Г. Дубицкий // Компетентность. — 2010. — № 4—5 (75—76). — С. 32—40.

26. Дуракова, И. Б. Управление персоналом [Текст]/И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 546 с.

27. Ефремов, В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс]/В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. — Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2002/2/1014—5.html>

28. Захарова, Е. Н. Особенности процесса управления знаниями на торговом предприятии [Текст]/Е. Н. Захарова, И. В. Золотухина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. — 2010. — № 1. — С. 56—67.

29. Зорина, Э. О. Технология «Ключевые показатели эффективности» в обеспечении социальной эффективности стратегического управления человеческими ресурсами [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08/Зорина Элина Олеговна. — М., 2011. — 26 с.

30. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент [Текст]/А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2014. — 376 с.

31. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Текст]/С. В. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 160 с.

32. Иванова, С. В. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст]/С. В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 284 с.

33. Ильязова, М. Д. Инвариантная структура компетентности субъекта деятельности [Текст]/М. Д. Ильязова // Вестник АГТУ. — 2009. — № 1 (48). — С. 166—172.

34. Казакова, Н. А. Стратегический менеджмент [Текст]/Н. А. Казакова, А. В. Александрова, Н. Н. Кондрашева, С. А. Курашова. — М.: Инфра-М, 2013. — 320 с.

35. Катунина, И.В. Методологическое конструирование основ формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами/И.В. Катунина [Текст] // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2009. — № 5. — С. 94—99.

36. Карасева, С.З. Формирование необходимого набора профессиональных компетенций молодых специалистов в условиях российских корпораций [Текст]/С.З. Карасева // Науковедение. — 2012. — № 4.

37. Катаев, С.Г. Индикаторный метод оценивания компетенций [Текст]/С.Г. Катаев, Ю.О. Лобода, Е.А. Хомякова // Вестник ТГПУ. — 2009. — № 11. — С. 70—73.

38. Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент [Текст] / Л.Н. Качалина. — М.: Эксмо, 2006. — 464 с.

39. Киршина, И.А. Разработка стратегии и системы оценки кадрового потенциала инновационного предприятия [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 05.02.22/Киршина Ирина Анатольевна. — Спб., 2011. — 217 с.

40. Клейменова, Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса [Текст]/Л.В. Клейменова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2009. — № 5 (67). — С. 113—116.

41. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления [Текст]/В.И. Кнорринг. — М.: Норма, 2007. — 544 с.

42. Комарова, А.В. Понятия «компетентность» и «компетенция» как смыслообразующие единицы компетентностного подхода [Текст]/А.В. Комарова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. — 2010. — № 123. — С. 195—200.

43. Копнин, С.М. Методологические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала [Текст]/С.М. Копнин, Л.П. Касаткина // Актуальные проблемы современной науки. — 2009. — № 1. — С. 42—44.

44. Коротков, Э.М. Основы менеджмента [Текст]/И.Ю. Солдато-ва, Э.М. Коротков; под ред.: И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. — М.: Дашков и К, 2013. — 272 с.

45. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [Текст]/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М.: Альпина Паблшер, 2012. — 144 с.

46. Крымов, С.М. Стратегический менеджмент [Текст]/С.М. Крымов. — М.: Академия, 2011. — 208 с.

47. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент [Текст]/М.М. Купцов. — М.: Инфра-М, 2011. — 192 с.

48. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]/Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. — М.: Эксмо, 2010. — 432 с.
49. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала [Текст]/Т.И. Леженкина. — М.: Синергия, 2013. — 352 с.
50. Лобань, Д.А. Управление знаниями в современных транснациональных корпорациях [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14/Лобань Дарья Андреевна. — М., 2012. — 26 с.
51. Лысков, А.Ф. Проблемы инвестирования в человеческий капитал/А.Ф. Лысков [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 4. — С. 106—110.
52. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент [Текст]/Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. — М.: КноРус, 2012. — 256 с.
53. Майерс И. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар [Текст]/И. Майерс, П. Майерс. — М.: Бизнес Психологи, 2010. — 320 с.
54. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Текст]/Б. Марр; пер. с англ.: А.В. Шаврин. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. — 344 с.
55. Масленков, Ю.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.А. Масленков. — М.: Проспект, 2011. — 224 с.
56. Маслов, В.И. Корпоративная культура в современном менеджменте [Текст]/В.И. Маслов // Менеджмент в эпоху глобализации: сб. статей/под ред. И.И. Абылгазиева [и др.]. — М.: МАКС Пресс, 2009. — 208 с.
57. Маслов, В.И. Новый вызов менеджменту в экономике знаний [Текст]/В.И. Маслов // Управление развитием персонала. — 2009. — № 1. — С. 10—16.
58. Махаева, Л.В. Условия формирования общих компетенций (на примере информационной компетенции) [Текст]/Л.В. Махаева // Вестник Адыгейского государственного университета. — 2012. — № 3. — С. 62—66.
59. Мельников, И.И. Система управления эффективностью бизнеса/И.И. Мельников [Текст] // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2009. — № 119. — С. 105—112.
60. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2011. — 672 с.
61. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях [Текст]/Б.З. Мильнер [и др.]. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
62. Небабин, С.П. Источники конкурентных преимуществ энергосбытовых компаний с позиций концепции ключевых компетен-

ций [Текст]/С.П. Небабин // Вестник Волгоградского государственного университета. — 2009. — № 1. — С. 92—97.

63. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст]/Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.

64. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст]/Н.Н. Опарина // Управление персоналом. — № 4. — 2009. — С. 44—47.

65. Отенко, В.И. Методический подход к оценке управленческих компетенций предприятия [Текст]/В.И. Отенко // Бизнесинформ. — 2010. — № 9. — С. 157—164.

66. Панков, С.В. Повышение качества управления как условие конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Панков Сергей Владимирович. — М., 2012. — 188 с.

67. Паршина, В.С. Управление развитием персонала корпораций [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/Паршина Валентина Сергеевна. — Екатеринбург, 2006. — 395 с.

68. Пирс, Д.А. Стратегический менеджмент [Текст]/Д.А. Пирс, Р.Б. Робинсон; пер. с англ.: Е.А. Милютин. — Спб.: Питер, 2013. — 560 с.

69. Платонова, Т.В. Оценка персонала предприятия на основе компетенций [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01/Платонова Татьяна Владимировна. — Ульяновск, 2006. — 203 с.

70. Пожарницкая, О.В. Развитие ключевых компетенций на основе автоматизации SAP HR [Текст]/О.В. Пожарницкая // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2012. — № 3. — С. 113—115.

71. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения [Текст]/С.А. Попов. — М.: Юрайт, 2014. — 448 с.

72. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст]/М. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2008. — 720 с.

73. Пфау, В. Международное исследование стратегической компетенции предприятия [Текст]/В. Пфау [и др.]; под ред. И. Беляева, В. Пфау. — М.: Финансовая академия, 2009. — 88 с.

74. Равен, Д. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация [Текст]/Д. Равен; пер. с англ.: В.И. Белопольский; под ред.: Шапошникова О.В. — М.: КОГИТО-ЦЕНТР, 2002. — 396 с.

75. Рачек, С.В. Качественные характеристики работника и их влияние на уровень его компетентности [Текст]/С.В. Рачек,

Л. И. Чернышова // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 3. — С. 82—85.

76. Робертс, Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях [Текст]/Г. Робертс. — М.: Гиппо, 2010. — 288 с.

77. Савельева, Н. А. Стратегический менеджмент [Текст]/Н. А. Савельева. — Ростов н/Д., 2012. — 384 с.

78. Славинский, А. Э. Формирование модели компетенций для оценки персонала предприятия [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Славинский Александр Эдуардович. — М., 2009. — 174 с.

79. Слинков, В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации. Теория и практика [Текст]/В. Н. Слинков. — М.: КНТ, 2007. — 292 с.

80. Соколов, В. П. Компетентностный подход к личностно-профессиональному развитию управленческих кадров [Текст]/В. П. Соколов, В. И. Тихонова // ИнВестРегион. — 2011. — № 2. — С. 34—37.

81. Соломенникова, С. И. Формирование ключевых компетенций персонала высокотехнологичного предприятия [Текст]/С. И. Соломенникова // Проблемы социально-экономических измерений в постиндустриальном обществе/под ред. Т. В. Плетневой. — Ижевск: Изд-во «Удмуртский ун-т», 2012. — С. 140—142.

82. Спенсер, Л. М. Компетенции на работе [Текст]/Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. — М.: Гиппо, 2010. — 384 с.

83. Труфанов, С. А. Оптимизация структуры кадрового потенциала предприятия на основе дифференцированного подхода с использованием матриц компетенций [Текст]/С. А. Труфанов // Вестн. Ростовского гос. ун-та путей сообщения. — 2012. — № 3. — С. 105—113.

84. Труфанов, С. А. Технологии формирования и развития компетенций кадров в управлении современной транснациональной корпорацией [Текст]/С. А. Труфанов // Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве: сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. — Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИФ РАНХиГС, 2013. — С. 397—400.

85. Тюлин, С. В. Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Тюлин Сергей Вячеславович. — СПб., 2007. — 232 с.

86. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]/А. Н. Фомичев. — М.: Дашков и Ко, 2013. — 468 с.

87. Цыганков, В. А. Трудовой потенциал: условия эффективного использования [Текст]/В. А. Цыганков // Человек и труд. — 2006. — № 12. — С. 40—43.

88. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст]/В. П. Чемяков. — М.: Вершина, 2007. — 208 с.

89. Чернова, С.А. Метод разработки моделей компетенций [Текст]/С.А. Чернова // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2007. — № 5.

90. Чернышова, Л.И. Зарубежный опыт развития компетентностного подхода [Текст]/Л.И. Чернышова // Креативная экономика. — 2010. — № 1 (37). — С. 61—68.

91. Чистякова, О.В. Влияние инновационных процессов на конкурентоспособность организации/О.В. Чистякова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 3.

92. Шепелев, А.В. Развитие методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/Шепелев Артем Васильевич. — Самара, 2011. — 20 с.

93. Эль-Аттар, Д.М.М. Развитие компетенций в системе стратегического управления персоналом [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01/Эль-Аттар Доаа Махмуд Мохамед. — Краснодар, 2007. — 174 с.

94. Эрфурт, К.А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия [Текст]/К. А. Эрфурт // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 3. — С. 132—138.

95. Якимова, З.В. Классификации и инструменты оценки компетенций: сравнительный анализ профессиональной среды и вуза [Электронный ресурс]/З.В. Якимова, В.И. Николаева // Управление экономическими системами. — 2012. — № 9. — Режим доступа: <http://www.uecs.ru/logistika/item/1562—2012—09—26—11—36—01>.

96. Ямпольская, Н.Ю. Концепция сочетания государственных и рыночных механизмов управления конкурентоспособностью [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/Ямпольская Наталья Юрьевна. — Сургут, 2011. — 50 с.

97. Ярыгин, О.Н. Метаморфозы понятий «компетентность» и «компетенция» в русскоязычной терминологии компетентностного подхода [Электронный ресурс]/О.Н. Ярыгин // Педагогическая наука: история, теория, практика, тенденции развития. — 2010. — № 4. — Режим доступа: http://www.intellect-invest.org.ua/rus/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n4_2010_st_3/

98. Ярышина, В.Н. Грейды как конкурентоспособная система вознаграждения работников [Текст]/В.Н. Ярышина // Современная экономика: проблемы и решения. — 2012. — № 2 (26). — С. 183—193.

99. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений/С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, Институт русского языка им. В. В. Виноградова Рос. акад. наук. — 4-е изд., доп. — М.: ИТИ Технологии, 2006. — 944 с.

100. Официальный сайт ЗАО «Мултон» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://multon.ru>

101. Официальный сайт ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://coca-colahellenic.ru>.

102. Официальный сайт ООО «Нидан Соки» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nidan.ru>

103. Официальный сайт ОАО «Лебедянский» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.lebedyansky.ru>

104. Официальный сайт ООО «ПепсиКо» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pepsico.ru>

105. Официальный сайт ОАО «Вимм-Билль-Данн» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://wbd.ru>

106. Официальный сайт ООО «Интерагросистемы» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://interagrosystems.ru>

107. Официальный сайт ОАО «Сады Придонья» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pridonie.ru>

108. Официальный сайт ЗАО «Эрлан» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.biola.ua>

109. Официальный сайт «BMW Group» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bmwgroup.com/>

110. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/

111. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия». — 2008. — 68 с.; — 2009. — 143 с.; — 2010. — 76 с.; — 2011. — 60 с.; — 2012. — 60 с.; 2013. — 76 с. — Режим доступа: <http://www.coca-colahellenic.ru/TowardsSustainability/>

112. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ООО «Нидан Соки». — 2008. — 22 с.; — 2009. — 34 с.; — 2010. — 39 с.; — 2011. — 41 с.; — 2012. — 40 с.; 2013. — 45 с. — Режим доступа: <http://www.nidan.ru/annualreports/>

113. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ОАО «Лебедянский». — 2008. — 54 с.; — 2009. — 60 с. — Режим доступа: <http://www.lebedyansky.ru/report/>

114. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ООО «ПепсиКо». — 2010. — 133 с.; — 2011. — 129 с.; — 2012. — 145 с.; 2013. — 164 с. — Режим доступа: <http://www.pepsico.com/Investors.html>.

115. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ОАО «Вимм-Билль-Данн». — 2008. — 87 с.; — 2009. — 105 с.; — 2010. — 95 с.; — 2011. — 112 с.; — 2012. — 100 с.; 2013. — 109 с. — Режим доступа: <http://wbd.ru/disclosure/>

116. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ООО «Интерагросистемы». — 2008. — 34 с.; — 2009. — 40 с.; — 2010. — 49 с.; — 2011. — 43 с.; — 2012. — 45 с.; 2013. — 49 с. — Режим доступа: <http://interagrosystems.ru/about/press/public/>

117. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ОАО «Сады Придонья». — 2008. — 19 с.; — 2009. — 12 с.; — 2010. — 12 с.; — 2011. — 14 с.; — 2012. — 17 с.; 2013. — 20 с. — Режим доступа: http://www.pridonie.ru/ru/otchetnost/oao_sadyi_pridonya/godovoye_otchetyi2/

118. Годовой отчет [Электронный ресурс]/ЗАО «Эрлан». — 2008. — 19 с.; — 2009. — 12 с.; — 2010. — 12 с.; — 2011. — 14 с.; — 2012. — 17 с.; 2013. — 20 с. — Режим доступа: <http://www.biola.ua>

119. Статистика продаж основных производителей соков и нектаров по регионам России [Электронный ресурс]/Российский Союз Производителей Соков. — Режим доступа: <http://www.rsps.ru/main/reports/>

120. Anbari, F.T. Post-project reviews as a key project management competence [Текст]/F.T. Anbari, E. G. Carayannis [et al.] // *Technovation*. — 2008. — № 28 (10). P. 633—643.

121. Argyris, C. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness [Текст]/C. Argyris. — Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1962. — 457 p.

122. Arnold, R. Wörterbuch Erwachsenenpädagogik [Текст]/R. Arnold, S. Nolda, E. Nuissl. — Bad Heilbrunn: Kilnkhardt, 2001. — 378 p.

123. Archan, S. Schlüsselqualifikationen: Wie vermittele ich sie Lehrlingen? [Текст]/S. Archan, E. Tutschek. — Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2002. — 53 p.

124. Ashkezari, M. J. D. Using Competency Models to Improve Human Resource Management [Текст]/M. J. D. Ashkezari, M. N. Aeen // *Ideal Type Of Management*. — 2012. — Vol. 1, № 1. — P. 59—68.

125. Barrett, G. V. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence [Текст]/G. V. Barrett, R. L. Depinet // *American Psychologist*. — 1991. — Vol. 46, № 10. — P. 1012—1024.

126. Batista-Foguet, J. M. Effect of response scale on assessment of emotional intelligence competencies [Текст]/J. M. Batista-Foguet, W. E. Saris, R. E. Boyatzis, L. Guillén, R. Serlavós // *Personality and Individual Differences*. — 2009. — Vol. 46, № 5—6, — P. 575—580.

127. Beaumont, G. Review of 100 NVQs and SVQs [Текст]/G. Beaumont. — London: Department for Education and Employment, 1996. — 112 p.

128. Berthel, J. Personal-management [Текст]/J. Berthel, F.G. Becker. — Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2013. — 900 p.
129. Boam, R. Designing and Achieving Competency: A Competency Based Approach [Текст]/R. Boam, P. Sparrow. — London: McGraw-Hill, 1992. — 203 p.
130. Boyatzis, R.E. A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education [Текст]/R. E. Boyatzis, A. Saatcioglu // Journal of Management Development. — 2008. — Vol. 27 № 1. — P. 92—108.
131. Boyatzis, R.E. Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders [Текст]/R. E. Boyatzis // Psicothema. — 2006. — № 18. — P. 124—131.
132. Boyatzis, R.E. Competencies can be developed but not in the way we thought [Текст]/R. E. Boyatzis, D. Leonard, K. Rhee, J. Wheeler // Capability. — 1996. — Vol. 2, № 2. — P. 25—41.
133. Brown, R.B. Reframing the competency debate: management knowledge and meta-competence in graduate education [Текст]/R. B. Brown // Management Learning. — 1994. — Vol. 25, № 2. — P. 289—299.
134. Brunt, B.A. Competency Management in Long-Term Care: Skills for validation and assessment [Текст]/B.A. Brunt, K.S. Papa. — USA: HCPro, 2009. — 195 p.
135. Buhner, R. Personal-Management [Текст]/R. Buhner. — Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. — 455 p.
136. Cardy, R.L. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage [Текст]/R.L. Cardy, T.T. Selvarajan // Business Horizons. — 2006. — Vol. 49, № 3. — P. 235—245.
137. Catano, V. Performance appraisal of behaviour-based competencies: A reliable and valid procedure [Текст]/V. Catano, M. Darr, C. Campbell // Personnel Psychology. — 2007. — № 60. — P. 201—230.
138. Cheetham, G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence, which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches [Текст]/G. Cheetham, D. Chivers // Journal of European Industrial Training. — 1998. — Vol. 22, № 7. — P. 267—276.
139. Cheng, M.I. Toward a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach [Текст]/M.I. Cheng, R.I.J. Dainty // Journal of Managerial Psychology. — 2005. — Vol. 20. — P. 380—396.
140. David, F.R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts [Текст]/F.R. David. — NY: Prentice Hall, 2012. — 400 p.

141. Daft, R.L. Management [Текст]/R.L. Daft, P.G. Lane. — USA: South-Western, Cengage Learning, 2014. — 752 p.

142. De Vos, A. Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach [Текст]/A. De Vos, S. De Hauw // The 14th European congress on Work and Organizational Psychology in Santiago de Compostela. — 13—16 May 2009.

143. Delamare, F. What Is Competence? [Текст]/F. Delamare // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

144. Dooley, K.E. Behaviorally anchored competencies: evaluation tool for training via distance [Текст]/K.E. Dooley, J.R. Lindner, L.M. Dooley, M. Alagaraja // Human Resource Development International. — 2004. — Vol. 7, № 3. — P. 315—332.

145. Draganidis, F. Competency-based management: A review of systems and approaches [Текст]/F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. — 2006. — Vol. 14, № 1. — P. 51—64.

146. Dubois, D. Competency-Based Human Resource Management [Текст]/D. Dubois, W. Rothwell. — Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2006. — 291 p.

147. Ellström, P.E. The many meanings of occupational competence and qualification [Текст]/P.E. Ellström // Key qualifications in work and education/ed. by W.J. Nijhof J.N. Streumer (et al.). — Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998. — P. 39—50.

148. Engler, B. Personality Theories [Текст]/B. Engler. — NY: Houghton Mifflin Harcourt, 2009. — 552 p.

149. Fischer K. Socionics — Scalability of Complex Social Systems [Текст]/K. Fischer, M. Florian, T. Malsch — Berlin: Springer, 2006. — 320 p.

150. Flanagan, J. C. The critical incident technique [Текст]/J.C. Flanagan // Psychological Bulletin. — 1954. — Vol. 51. — P. 327—358.

151. Fletcher, S. Analysing competence: Tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions [Текст]/S. Fletcher. — London: Kogan Page, 1997. — 118 p.

152. Gangani, N.T. Competency-based human resource development strategy [Текст]/N.T. Gangani, G.N. McLean, R.A. Braden // Academy of Human Resource Development Annual Conference in Austin, Texas, USA. — 2004. — Vol. 2. — P. 1111—1118.

153. Hamel, G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow [Текст]/G. Hamel, C.K. Prahalad. — Boston: Harvard Business School Press, 1994. — P. 197—220.

154. Hartle, F. How to re-engineer your Performance Management Process [Текст]/F. Hartle. — London: Kogan Page, 1995. — 245 p.

155. Hellriegel, D. Managing: A Competency-Based Approach [Текст]/D. Hellriegel, S.E. Jackson, J.W. Slocum. — USA: Thompson South-Western, 2008. — 704 p.

156. Intagliata, J. Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: creating distinctiveness by focusing on strategy and results [Текст]/J. Intagliata, D. Ulrich, N. Smallwood // Human Resources Planning. — 2000. — Vol. 23, № 4. — P. 12—23.

157. Kandula, S.R. Competency-based Human Resource Management [Текст]/S.R. Kandula. — India, Delhi: PHI Learning Private Limited, 2013. — 328 p.

158. Klemp, G.O. The Guardians of Campus Change: A Study of Leadership in Non Traditional College Programmes [Текст]/G.O. Klemp. S.M. Huff, J.D.G. Gentile. — Boston: McBer, 1980. — 61 p.

159. Klemp, G.O. An Analysis of Leadership and Management Competencies of Commissioned and Non-Commissioned Naval Officers in the Pacific and Atlantic Fleets [Текст]/G.O. Klemp, M.T. Munger, L.M. Spencer. — Boston: McBer, 1977.

160. Lawler, E.E. Reducing labor costs: Choosing the right cost-cutting solution for your talent management strategy [Текст]/E.E. Lawler // Workspan. — 2009. — Vol. 52, № 6. — P. 20—27.

161. Lawler, E.E. From human resource management to organizational effectiveness [Текст]/E.E. Lawler // Human Resource Management. — 2005. — Vol. 44, № 2. — P. 165—169.

162. Lawler, E.E. Make human capital a source of competitive advantage [Текст]/E.E. Lawler // Organizational Dynamics. — 2009. — Vol. 38, № 1. — P. 1—7.

163. Lawler, E.E. Effective Human Resource Management: A Global Analysis [Текст]/E.E. Lawler, J.W. Boudreau. — Palo Alto: Stanford University Press, 2012. — 216 p.

164. Leong, F.T.L. Optimal Human Functioning From Cross Cultural Perspectives: Cultural Competence as an Organizing Framework [Текст]/F.T.L. Leong, P.T.P. Wong // Counseling Psychology's Focus on Positive Aspects of Human Functioning/T.S. Krieshok [et al.] — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2012. — P. 123—150.

165. Loewe, N. Life domain satisfactions as predictors of overall life satisfaction among workers: Evidence from Chile [Текст]/N. Loewe, N.M. Bagherzadeh, L.A. Castillo, J. Thieme, J.M. Batista-Foguet // Social Indicators Research. — 2014. — Vol. 118, № 1. — P. 71—86.

166. Lombardo, M.M. FYI for Your Improvement: A Guide for Development and Coaching for Learners, Managers, Mentors, and Feedback

Givers [Текст]/M.M. Lombardo, R.W. Eichinger. — Lominger International, 2009. — 650 p.

167. Lueneburger, C. Competency and Potential: A Model for Private Equity Operating Partners [Текст]/C. Lueneburger, S. McClenaghan, F. Paret, A. Prieto [et al.]. — NY: Egon Zehnder International, 2012. — 10 p.

168. Mansfield, B. Competence in transition [Текст]/B. Mansfield // Journal of European Industrial Training. — 2004. — Vol. 28, № 2, 3, 4. — P. 296—309.

169. Mansfield, B. Towards a Competent Workforce [Текст]/B. Mansfield, L. Mitchell, London: Gower, 1996. — 322 p.

170. Maslow, A. H. Humanistic Education vs. Professional Education [Текст]/A. H. Maslow // New Directions in Teaching. — 1969. — № 2. — P. 6—8.

171. Maslow, A.H. Comments on Skinner's attitude to science [Текст]/A. H. Maslow // Daedalus. — 1961. — № 90. — P. 572—573.

172. Maslow, A.H. Comments on Prof. McClelland's paper in M.R. Jones [Текст]/A.H. Maslow // Nebraska Symposium on Motivation. — Lincoln: University of Nebraska Press, 1955. — P. 65—69.

173. McClelland, D.C. Identifying competencies with behavioral-event interviews [Текст]/D.C. McClelland // Psychological Science. — 1998. — Vol. 9, № 5. — P. 331—339.

174. McClelland, D.C. Human motivation [Текст]/D.C. McClelland, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989. — 676 p.

175. McClelland, D.C. Leadership motive pattern and long term success in management [Текст]/D.C. McClelland, R.E. Boyatzis // Journal of Applied Psychology. — 1982. — Vol. 67, № 9. — P. 737—743.

176. McClelland, D.C. Testing for competence rather than for «intelligence» [Текст] // American Psychologist. — 1973. — Vol. 28. — P. 1—14.

177. Miener, J.B. An Input-Output-Model for Personnel Strategies [Текст]/J.B. Miener // Personal-Management/R. Buhner. — Munchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005. — P. 22.

178. Mirabile, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling [Текст]/R.J. Mirabile // Training and development. — 1997. — № 8. — P. 73—77.

179. Mitrani, A. Competency Based Human Resource Management [Текст]/A. Mitrani, M. Dalziel, D. Fitt. — London: Kogan Page, 1992. — 258 p.

180. Mohan, R. Understanding Competency models — a literature review [Текст]/R. Mohan // International Journal of Innovative Research & Studies. — 2013. — Vol. 2, № 5. — P. 415—426.

181. Mohrman, S. Generating Knowledge That Drives Change [Текст]/S. Mohrman, E.E. Lawler // The Academy of Management Perspectives. — 2012. — Vol. 26, № 1. — P. 41—51.

182. Mulcahy, D. Turning the contradictions of competence: Competency-based training and beyond [Текст]/D. Mulcahy // Journal of Vocational Education and Training. — 2000. — Vol. 52. — P. 259—279.

183. Omidvar, G. E-Portfolio Role to Enhance Project Managers' Competencies [Текст]/G. Omidvar, F. Jaryani // 2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR. — 2011. — Vol. 15.

184. Onstenk, J. Apprenticeship in The Netherlands: connecting school- and work-based learning [Текст]/J. Onstenk, F. Blokhuis // Education and Training. — 2007. — Vol. 49, № 6. — P. 489—499.

185. Palan, R. Competency Management: A practitioner's guide [Текст]/R. Palan. — Malaysia, Kuala Lumpur: Specialist Management Resources Sdn Bhd, 2003. — 124 p.

186. Parry, S.B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study [Текст]/S.B. Parry // Training. — 1996. — Vol. 33. — P. 48—56.

187. Porter, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Текст]/M.E. Porter. — NY: The Free Press, 1980. — 397p.

188. Porter, M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [Текст]/M. E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. — Dec 2006. — P. 78—92.

189. Prahalad, C.K. The Core Competence of the Corporation [Текст]/C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 3. — P. 79—91.

190. Sanchez, J.I. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? [Текст]/J.I. Sanchez, E.L. Levine // Human Resource Management Review. — 2009. — Vol. 19. — P. 53—63.

191. Schreiber, G. Knowledge engineering and management [Текст]/G. Schreiber. — India: Universities Press, 2001. — 472 p.

192. Schreurs, B. The relation between selection expectations, perceptions and organizational attraction: a test of competing models [Текст]/B. Schreurs, E. Derous U. Gent, K. Proost, K.D. Witte // International journal of selection and assessment. — 2010. — Vol. 18, № 4. — P. 447—452.

193. Skinner, B.F. The Technology of Teaching [Текст]/B.F. Skinner. — New York: Appleton-Century-Crofts, 1968. — 271 p.

194. Smith, B. Building managers from the inside out: competency based action learning [Текст]/B. Smith // Journal of Management Development. — 1993. — Vol. 12, № 1. — P. 43—48.

195. Sparrow, P.R. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment [Текст]/P.R. Sparrow, M. Bognanno // International Journal of Selection and Assessment. — 1993. — Vol. 1, № 1. — P. 50—58.

196. Stoof, A. The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence [Текст]/A. Stoof, R. L. Martens, J. J. G. Merriënboer, T. J. Bastiaens // Human Resource Development Review. — 2002. — № 1. — P. 345—365.

197. Stoof, A. Effects of Web-based Support for the Construction of Competence Maps [Текст]/A. Stoof, R. L. Martens, J. J. G. Merriënboer // Instructional Science. — 2006. — Vol. 34, № 3. — P. 189—211.

198. Stoof, A. Tools for the identification and description of competencies [Текст]/A. Stoof. — Heerlen, Maastricht: Open Universiteit Nederland, 2005. — 191 p.

199. Straka, G.A. Measurement and evaluation of competence [Текст]/G.A. Straka // The foundations of evaluation and impact research: third report on vocational training research in Europe: background report/P. Descy, M. Tessaring. — Luxembourg: EUR-OP, 2004. — P. 195—232.

200. Tidd, J. From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organisational Innovation [Текст]/J. Tidd. — UK: Univ. of Sussex, 2012. — 432 p.

201. Tripathi, K. Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review [Текст]/K. Tripathi, M. Agrawal // Global Journal of Finance and Management. — 2014. — Vol. 6, № 4. — P. 349—356.

202. Van der Klink, M. R. Competencies: the triumph of a fuzzy concept [Текст]/M. R. Van der Klink, J. Boon // International Journal of Human Resources Development and Management. — 2003. — Vol. 3. — P. 125—137.

203. Van der Heijde, C. M. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability [Текст]/Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B. I. J. M. // Human Resource Management. — 2006. — Vol. 45, № 3. — P. 449—476.

204. Vroom, V. H. Work and Motivation [Текст]/V. H. Vroom. — New York: J. Wiley, 1995. — 397 p.

205. Warier, S. Competency Management — The Conceptual Framework [Текст]/S. Warier. — India, Mumbai, 2012. — 47 p.

206. Whiddett, S. The Competencies Handbook [Текст]/S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Jaico Publishing House, 2008. — 206 p.

207. Whiddett, S. A Practical Guide to Competencies. How to enhance individual and organizational performance [Текст]/S. Whiddett, S. Holliforde. — London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. — 160 p.

208. White, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence [Текст]/R.W. White // Psychological Review. — 1959. — Vol. 66. — P. 297—333.

209. Winterton, J. Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences [Текст]/J. Winterton, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellow // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27—46.

210. Wolf, A. Competence-Based Assessment [Текст]/A. Wolf. — Buckingham: Open University Press, 1995. — 176 p.

211. Woodruffe, C. Competent by any other name [Текст]/C. Woodruffe // Personnel Management. — 1991. — Sep. — P. 30—43.

212. Yankelovich, D. Work and Human Values [Текст]/D. Yankelovich, H. Zetterberg, B. Strumpel, M. Shanks [et al.]. — New York: Aspen Institute for Humanistic Studies, 1983. — 53 p.

213. Zwell, M. Creating a Culture of Competence [Текст]/M. Zwell. — NY: Joun Wiley & Sons, 2000. — 352 p.

214. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competency>

215. Oxford Russian-English Dictionary, Англо-Русский Словарь [Текст] // D. Thompson. — NY: Oxford University Press, 2011. — 920 p.



Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1

ОПИСАНИЕ, ГРУППИРОВКА И КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Кластер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
Воля и лидерство	Нацеленность на результат	1	Отделение работы от жизни	– создает баланс между работой и личной жизнью, не позволяя превалировать ни одной из сторон; – знает, как получать, организовать обе составляющие.
		2	Настойчивость	– выполняет работу с энтузиазмом и необходимостью закончить все вовремя.
		3	Нацеленность на результат	– на него можно рассчитывать при успешном достижении целей; – его результаты являются одними из самых высоких на постоянной основе; – всегда нацелен на конечный результат; непреклонно подталкивает себя и других на результаты.
		4	Самоанализ	– знает собственные сильные, слабые стороны и возможности; запрашивает обратную связь; - открыт к критике; не занимает защитную позицию; открыт к общению о собственных недостатках; – всегда открыт к конструктивной обратной связи («плюсы» и «минусы») по результатам деятельности и обсуждению дальнейшего карьерного развития.
		5	Самосовершенствование	– нацелен и постоянное самосовершенствование; работает, в основном, применяя сильные стороны; работает на возмещение слабых сторон и ограничений.
		6	Стремление к действию	– воодушевляется большим количеством работы, ориентирован на действия и трудные задачи; – не боится действовать с минимальным уровнем планирования; – видит больше возможностей, чем другие.
	Преодоление трудностей	7	Лидерство	– с удовольствием играет роль лидера; – принимает непопулярные точки зрения при необходимости; – поощряет прямые и жесткие дебаты, но не боится их прерывать, чтобы двигаться дальше; – на его/ее лидерство рассчитывают при кризисе; – встречает неприятности «с поднятой головой»; – «заряжается» от трудных задач.
		8	Самоконтроль	– сохраняет спокойствие под давлением; – не встает в защитную позицию и не раздражается в сложных ситуациях; – проявляет зрелость в решении сложных ситуаций; – держит все под контролем в сложных ситуациях; – может справляться со стрессом; – не выходит из равновесия в случае непредвиденных обстоятельств; – не показывает свое разочарование, когда ему сопротивляются и создают препятствия.

>>

>>

Класс	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
Воля и лидерство	Преодоление трудностей	9	Самостоятельность	<ul style="list-style-type: none"> – на него можно рассчитывать; не пытается перекинуть свою ответственность; – в сложные периоды берёт работу на себя; всегда стремится быть единственным чемпионом на определенной позиции/направлении; справляется со сложной задачей в одиночку.
		10	Управление конфликтами	<ul style="list-style-type: none"> – вмешивается в конфликты, т.к. рассматривает их как возможности; – быстро разбирается в ситуации; – умеет хорошо слушать; – способен придумывать сложные решения и справедливо разрешать споры; – способен находить точки соприкосновения и переходить к сотрудничеству с минимальными «потерями».
		11	Управление трудными подчиненными	<ul style="list-style-type: none"> – работает уверенно и своевременно с проблематичными прямыми подчиненными; – не накапливает проблемы и не оставляет их без решения; – регулярно отслеживает результаты деятельности и дает обратную связь; – способен принимать негативные решения, когда все другие действия оказались бесполезными; – эффективно работает с сотрудниками, создающими проблемы.
Межличностные навыки	Гибкость коммуникации	12	Гибкость личности	<ul style="list-style-type: none"> – быстро замечает, когда необходимо изменить собственное поведение, как человека и менеджера; – наблюдает за реакцией других на свои попытки влиять и взаимодействовать, меняется при необходимости; – запрашивает обратную связь о своей работе; – внимателен к индивидуальным потребностям и запросам людей и сам меняется в соответствии с ними.
		13	Забота о людях	<ul style="list-style-type: none"> – интересуется происходящим в рабочей и нерабочей жизни своих подчиненных; – спрашивает их об их планах, проблемах и пожеланиях; осведомлен об их беспокойствах; – всегда готов выслушать личные проблемы; – отслеживает рабочие нагрузки подчиненных и ценит, если они прилагают экстраусилия.
		14	Открытость	<ul style="list-style-type: none"> – делится своими мыслями о собственных сильных и слабых сторонах и ограничениях; признает ошибки и недостатки; – открыт в проявлении своих чувств и убеждений; легко открывается для тех, с кем регулярно взаимодействует.
		15	Терпение	<ul style="list-style-type: none"> – терпелив в работе с людьми и процессами; перед тем, как перейти к действию, выслушивает и проверяет информацию; – пытается понять людей и разобраться в данных прежде, чем переходить к действию; – ждет других, перед тем, как переходить к действию.
		16	Умение слушать	<ul style="list-style-type: none"> – практикует активное и внимательное слушание; имеет терпение выслушивать людей; способен переформулировать мнение других, даже если имеются разногласия.
		17	Эмоциональное участие	<ul style="list-style-type: none"> – искренне заботится о людях; – опереживает их рабочим и нерабочим проблемам; – всегда готов помочь; – относится с сочувствием к неприятному положению других; – демонстрирует настоящую эмпатию в радостных и нерадостных моментах других.

>>

>>

Классер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
	Достойное и честное поведение	18	Следование этике и ценностям	<ul style="list-style-type: none"> – придерживается соответствующих и эффективных ключевых ценностей, как в хорошее, так и в плохое время; – поощряет действия в соответствии с правильными ценностями и не одобряет иных; выступает в защиту того, во что верит.
		19	Честность и ответственность	<ul style="list-style-type: none"> – пользуется доверием; воспринимается другими, как прямой и честный человек; способен говорить правду в соответствующей ситуации манере; – держится уверенно; признает ошибки; не приукрашивает свои достоинства и достижения ради личных целей.
Отношения с людьми		20	Справедливость к подчиненным	<ul style="list-style-type: none"> – обращается с прямыми подчиненными справедливо; – действует честно; ведет честные беседы; не имеет никаких потаенных причин; – не имеет предпочтений среди подчиненных.
		21	Доступность для окружающих	<ul style="list-style-type: none"> – всегда доступен для общения; – прилагает дополнительные усилия для того, чтобы успокоить других; – может быть теплым, приятным в общении и проявлять сочувствие; – внимателен и терпелив к беспокойствам других; – легко налаживает контакт; – хороший слушатель; – готов принимать неформальную и неполную информацию для того, чтобы что-то вовремя предпринять.
		22	Ориентация на клиента	<ul style="list-style-type: none"> – нацелен на то, чтобы выполнять ожидания и требования внутренних и внешних клиентов; – получает информацию от клиента из первых рук и использует ее для улучшения продукта и услуг; – действует, учитывая интересы клиентов; – создает и поддерживает эффективные отношения с клиентами и заслуживает их доверие и уважение.
		23	Отношения с коллегами	<ul style="list-style-type: none"> – способен быстро находить общий язык и решать проблемы, таким образом, чтобы все были в выигрыше; способен представлять свои интересы и, при этом, оставаться справедливым к своим коллегам; способен решать проблемы с коллегами с минимальными «потерями»; воспринимается, как командный игрок, способный к эффективному взаимодействию; – легко завоевывает доверие и поддержку коллег; вдохновляет на взаимодействие; может быть искренним и прямым с коллегами.
		24	Отношения с руководством	<ul style="list-style-type: none"> – умеет налаживать хорошие отношения с руководством; – работает более усердно на хорошего руководителя; – учится у руководителей, которые являются хорошими коучами; – с удовольствием обучается и перенимает опыт других; – легко берется за сложные задачи и развивается; – легко участвует в коучинге в роли коучи.
		25	Управление разнообразной командой	<ul style="list-style-type: none"> – использует единый подход в управлении сотрудниками всех типов и классов; – эффективно работает с сотрудниками всех рас, национальностей, культур, возрастов, физических недостатков и обоих полов; – берет на работу абсолютно разных, не похожих сотрудников (но речь не идет о классовых различиях); – оказывает равную поддержку, справедливое отношение и дает равные возможности всем членам команды.

>>

>>

Кластер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
	Отношения с людьми	26	Построение отношений	<ul style="list-style-type: none"> – находит общий язык со всеми типами людей – выше, ниже, равными по уровню, внутри организации и за ее пределами; легко налаживает контакт; строит конструктивные и эффективные отношения; – дипломатичен(на) и тактичен(на); способен с легкостью разряжать обстановку.
	Умение влиять на других	27	Мотивация членов команды	<ul style="list-style-type: none"> – создает атмосферу, при которой сотрудникам хочется выкладываться и показывать лучшие результаты; – способен мотивировать все типы прямых подчиненных и других членов команды; – вдохновляет других; рассматривает идеи каждого и делит с сотрудниками ответственность за ситуацию; делает так, чтобы сотрудники чувствовали, насколько важна их работа.
		28	Навыки ведения переговоров	<ul style="list-style-type: none"> – профессионально ведет переговоры в сложных ситуациях, как с внутренними, так и с внешними клиентами; способен урегулировать разногласия с минимальными «потерями»; подталкивает людей идти на уступки, не портя, при этом, отношений; может быть, как прямой, жестким, настойчивым, так и дипломатичным; быстро заслуживает доверие при переговорах; обладает хорошим чувством времени.
		29	Наличие чувства юмора	<ul style="list-style-type: none"> – обладает позитивным и конструктивным чувством юмора; способен смеяться над собой; шутит, когда это приемлемо и использует юмор, чтобы снять напряжение.
		30	Оптимизация процессов и систем	<ul style="list-style-type: none"> – стремится к ускорению различных процессов в организации; – стремится к постоянному улучшению через управление базами данных; использует различные технологии для улучшения качества; всегда готов пересмотреть/изменить процесс с самого нуля; – открыт в новым предложениям и экспериментам; – создает атмосферу обучения, которая способствует созданию эффективных рабочих процессов.
		31	Организация эффективной команды	<ul style="list-style-type: none"> – создает сильный дух в своей команде; – разделяет с командой победы и успехи; поощряет открытый диалог; – позволяет членам команды закончить работу и нести ответственность за их работу; разделяет успех между всеми членами команды; создает чувство принадлежности у каждого члена команды.
		32	Понимание причин поведения людей	<ul style="list-style-type: none"> – понимает, почему группы делают то, что они делают; – легко разбирается в группе с точки зрения позиций членов группы, намерений и потребностей; что члены группы ценят и как их мотивировать; – может предугадать, как именно группа будет вести себя в различных ситуациях.
		33	Продвижение идеологии	<ul style="list-style-type: none"> – коммуницирует видение и ключевую цель организации; рассуждает за рамками «сегодня», думая о «завтра»; говорит о возможности; – стремится к тому, чтобы каждый разделял видение; – способен вдохновлять и мотивировать целые подразделения и организации.
Операционные навыки	Организованность	34	Организаторские способности	<ul style="list-style-type: none"> – способен организовывать и распределять ресурсы (людей, финансы, материалы) для достижения целей; способен организовывать различные активности одновременно для достижения цели; эффективно использует ресурсы; – эффективно организует информацию и файлы.

>>

>>

Классер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
Операционные навыки	Организованность	35	Планирование	<ul style="list-style-type: none"> – четко определяет длительность и степень сложности задач и проектов; ставит цели и задачи; – разбивает длительный проект/задачу на более мелкие шаги; – составляет графики, распределяет задачи по сотрудникам; – способен предвидеть и устранять проблемы и препятствия.
		36	Управление временем	<ul style="list-style-type: none"> – эффективно использует свое время и время других; – концентрирует свои усилия на наиболее важные приоритеты; – успевает сделать больше, чем другие за более короткий промежуток времени; – способен посетить большее количество мероприятий.
		37	Управление процессами	<ul style="list-style-type: none"> – хорошо понимает бизнес-процессы; знает, как организовать людей и их деятельность; – понимает, как разделить и совместить задачи в эффективный рабочий поток; знает как и что оценить; – способен увидеть возможности для синергии и интеграции там, где другие их не видят; – может упростить сложные процессы; – способен взять максимум из имеющихся ресурсов.
	Управление приоритетами	38	Быстрое принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> – принимает решения своевременно, иногда имея неполную информацию и под давлением очень сжатых сроков; – способен принимать быстрые решения.
		39	Дистанционное управление командой	<ul style="list-style-type: none"> – создает практики, процессы и процедуры, которые позволяют управлять на расстоянии; – способствует выполнению работы сотрудниками без своего личного присутствия; – способен воздействовать на людей и результат на расстоянии.
			40	Расстановка приоритетов
Управление людьми		41	Делегирование	<ul style="list-style-type: none"> – спокойно делегирует как рутинные, так и сложные и важные задачи и решения; спокойно делится обязанностями и ответственностью.
		42	Информирование	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечивает сотрудников информацией, необходимой для выполнения их работы; – предоставляет достаточно информации для того, чтобы сотрудники чувствовали себя полноценными членами команды, подразделения, организации; – обеспечивает сотрудников информацией достаточной для того, чтобы они имели возможность принимать правильные решения; – предоставляет информацию своевременно.
		43	Жесткие управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> – не умалчивает ничего, что должно быть сказано; предоставляет прямую, полную, позитивную и конструктивную обратную связь; – дает объективную оценку сотрудникам, где они находятся на данный момент; открыт для быстрого решения проблем других (исключая прямых подчиненных); не боится предпринимать негативное решение, если это необходимо.

>>

>>

Классер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции		
1	2	3	4	5		
	Управление людьми	44	Развитие подчиненных и коллег	<ul style="list-style-type: none"> – поручает сложные, развивающие задания; – часто принимает развивающие решения; – знает о карьерных ожиданиях каждого; – составляет реалистичные планы развития; воодушевляет (убеждает) людей предпринимать действия для их собственного развития; берет в команду тех, кому нужна помощь и дальнейшее развитие; взаимодействует с функцией, отвечающей за развитие людей в организации; – ищет таланты и создает «звезды» в организации. 		
		45	Распределение обязанностей и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – четко определяет зоны ответственности в рамках конкретных задач и решении; – устанавливает четкие цели и критерии конечного результата; – мониторит процесс, прогресс и результаты; проводит регулярную обратную связь. 		
		46	Способность направлять людей	<ul style="list-style-type: none"> – принимает четкие решения; – ставит развивающие цели; равномерно распределяет нагрузку; распределяет работу в хорошо распланированной и организованной манере; – заводит диалог с сотрудниками о результатах работы; выявляет все самое лучшее в людях; ведет открытую и честную коммуникацию. 		
	Оценка и подбор кадров	47	Подбор кадров	<ul style="list-style-type: none"> – способен быстро выявлять таланты; выбирает лучшие кадры, как внутри организации, так и извне, с рынка; – не боится брать в команду сильных сотрудников; подбирает талантливые команды. 		
		48	Умение разбираться в людях	<ul style="list-style-type: none"> – распознает таланты в ходе рабочего процесса; способен определять сильные стороны и ограничения людей внутри организации и за ее пределами; прогнозировать/проектировать поведение людей в различных ситуациях. 		
	Понимание бизнеса	49	Деловое чутье	<ul style="list-style-type: none"> – знает и понимает устройство бизнеса; – имеет достаточно знаний о текущих и потенциальных будущих политиках, практиках, трендах, технологиях и знает, как они влияют на его/ее работу и всю организацию; – хорошо знает, каким образом стратегии и тактики работают на рынке. 		
				50	Техническая обучаемость	<ul style="list-style-type: none"> – быстро схватывает технические вещи; способен быстро приобретать новые знания и навыки; – быстро изучает новые технологии, компанию, продукты; – успешно проходит технические курсы и семинары.
				51	Функциональные и технические навыки	<ul style="list-style-type: none"> – обладает функциональными и техническими знаниями и навыками для выполнения работы на самом высоком уровне.
				52	Ориентирование в организации	<ul style="list-style-type: none"> – хорошо знает, как организация работает; – знает, как достичь результата, как формальным, так и неформальным путем; понимает корневые причины ключевых политик, практик, процедур; – понимает культуру организации.
	Создание нового	53	Глобальное видение	<ul style="list-style-type: none"> – рассматривает все возможные перспективы любого вопроса/дела; обладает широкими и разносторонними персональными и бизнес интересами; – может легко представлять будущие ход событий (сценарии); – может думать глобально; – может представлять и обсуждать различные аспекты проблемы/вопроса и проектировать их на будущее. 		

>>

>>

Классер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
		54	Действие в противоречивых условиях	– гибок и адаптивен при работе с тяжелыми ситуациями; способен совмещать в себе противоположные вещи: проявлять сочувствие, отстаивать свои интересы, при этом, не подавляя других, устанавливать четкие, но гибкие стандарты; способен действовать по-разному в зависимости от ситуации; – уравновешен, несмотря на конфликтность ситуации.
		55	Стратегическое мышление	– способен точно предвидеть будущие последствия и тренды; обладает широкими знаниями и видит будущие перспективы; ориентирован на будущее; способен рисовать правдоподобное развитие событий и возможностей; – создает конкурентоспособные и успешные стратегии и планы.
		56	Творческие способности	– придумывает много новых и уникальных идей; – легко проводит параллели и соединяет несоединимые до этого факторы; – стремится к тому, чтобы вносить оригинальные и ценные идеи.
		57	Управление инновациями	– берет извне и использует креативные идеи других; оценивает, какие креативные идеи и предложения будут работать; понимает, как управлять креативным процессом, в который вовлечены другие; – способен спроецировать, как потенциальные идеи будут работать на рынке.
		58	Работа в неопределенной ситуации	– эффективно справляется с изменениями; – безболезненно меняет тактику; – способен принимать решения и действовать, не имея полную картину; – отсутствие страха неопределенности; – комфортно чувствует себя, работая с рисками и неопределенностью.
	Комплексные решения	59	Быстрая обучаемость и адаптация	– быстро учится, когда сталкивается с новыми проблемами; в обучении настойчив и разносторонен; – открыт к переменам; анализирует успешные и неуспешные результаты для их улучшения; – экспериментирует и пробует новое в поиске решений; – с удовольствием работает над сложными и новыми задачами; – быстро улавливает основной смысл.
		60	Интеллектуальный потенциал	– обладает высоким IQ; – комфортно чувствует себя, работая с концепциями и сложными ситуациями; – обычно воспринимается, как эксперт, способный быстро думать.
		61	Качество принятия решений	– принимает правильные решения (без учета того, сколько времени на это уходит) на основании анализа, мудрости, опыта и суждений; – коллеги спрашивают советы и помощи в принятии решений.
		62	Решение задач и проблем	– использует холодную логику и методы для поиска эффективных решений для сложных проблем; – использует все эффективные источники для ответов на вопросы; имеет превосходные аналитические способности; – выходит за рамки очевидного и не останавливается, получив ответы на первые, явные вопросы.
Самопозиционирование	Развитие карьеры	63	Нацеленность на карьерный рост	– знает, чего хочет добиться в своей карьере и постоянно работает над этим; – всегда ищет возможности, предпринимает действия, работающие на его карьеру; – не ждёт, когда для него создадут возможности, а сам их находит.

>>

>>

Кластер	Группа	№ п/п	Компетенция	Описание компетенции
1	2	3	4	5
Самопозиционирование	Развитие карьеры	64	Исполнительность	<ul style="list-style-type: none"> – комфортно общается с более высокими руководителями; – может презентовать перед старшим руководством без чрезмерного напряжения и нервозности; – понимает, каким образом старшие руководители думают и работают; – способен определить наилучший способ работы с руководством, используя общий язык и отвечая требованиям.
	Эффективная коммуникация	65	Навык презентации	<ul style="list-style-type: none"> – успешно презентует в различных форматах: один на один, перед группами, перед коллегами, подчиненными и руководителями; – проводит грамотные презентации, как внутри организации, так и за ее пределами, рассказывая, как о стандартных данных, так и о «горячих», актуальных и противоречивых вопросах; – способен удерживать внимание и управлять групповой динамикой во время презентации; – способен изменить тактику в середине презентации, если что-то не работает в соответствии с изначальным планом.
		66	Навыки письменного общения	<ul style="list-style-type: none"> – способен делать грамотную, четкую, информативную, политкорректную и краткую коммуникацию в формальных и неформальных сообщениях.
		67	Политическая грамотность	<ul style="list-style-type: none"> – способен эффективно и спокойно маневрировать в сложных политических ситуациях; – внимателен к тому, каким образом функционируют сама организация и ее сотрудники; – способен прогнозировать препятствия на пути и планировать собственный подход в соответствии с ними; – рассматривает корпоративную политику, как неотъемлемую часть жизни организации и подстраивает свою работу под нее.

Таблица А.2

ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

№ п/п	Компетенция	Сложность развития ¹	Стимул к обучению ²	УС ³	УЛ	УБ
1	2	3	4	5	6	7
1	Отделение работы от жизни	4		1	1	1
2	Настойчивость	1		3	3	3
3	Нацеленность на результат	2		3	3	3
4	Самоанализ	3		2	2	2
5	Самосовершенствование	3		3	2	2
6	Стремление к действию	1		3	3	3
7	Лидерство	3	14	1	2	3
8	Самоконтроль	4		2	2	2
9	Самостоятельность	3	8	1	3	3
10	Управление конфликтами	5	5	1	1	1
11	Управление трудными подчиненными	4		1	1	1
12	Гибкость личности	5	9	1	1	1
13	Забота о людях	4		1	3	2
14	Открытость	4		2	2	2
15	Терпение	3		2	3	2
16	Умение слушать	2	7	2	2	1
17	Эмоциональное участие	5		3	3	2
18	Следование этике и ценностям	3		3	3	3
19	Честность и ответственность	2		3	3	3
20	Справедливость к подчиненным	2		2	2	1
21	Доступность для окружающих	3		3	3	3
22	Ориентация на клиента	1		3	3	3
23	Отношения с коллегами	2		2	2	2
24	Отношения с руководством	3		2	2	2
25	Управление разнообразной командой	5		3	3	3
26	Построение отношений	4		2	2	2
27	Мотивация членов команды	3	12	1	1	1
28	Навыки ведения переговоров	4		1	2	2
29	Наличие чувства юмора	4		2	2	2

>>

¹ Расшифровка: 1 — очень легко, 2 — легко, 3 — средне, 4 — сложно, 5 — очень сложно.

² Компетенции, напрямую связанные со способностью человека обучаться (шкала по убыванию).

³ Частота проявления компетенций у сотрудников разных управленческих уровней: УС – управление собой, УЛ – управление другими, управление менеджерами, УБ – управление функцией или бизнесом.

>>

№ п/п	Компетенция	Сложность развития ¹	Стимул к обучению ²	УС ³	УЛ	УБ
1	2	3	4	5	6	7
30	Оптимизация процессов и систем	2		2	1	1
31	Организация эффективной команды	4		1	1	1
32	Понимание причин поведения людей	3		2	2	2
33	Продвижение идеологии	3		1	1	1
34	Организаторские способности	2	13	2	3	3
35	Планирование	1		1	1	2
36	Управление временем	2		2	2	2
37	Управление процессами	3	10	3	2	2
38	Быстрое принятие решений	1	16	2	2	2
39	Дистанционное управление командой	4		1	1	1
40	Расстановка приоритетов	2		2	2	2
41	Делегирование	2		1	2	3
42	Информирование	1		2	2	1
43	Жесткие управленческие решения	5		1	2	3
44	Развитие подчиненных и коллег	3		1	1	1
45	Распределение обязанностей и контроль	2		2	2	1
46	Способность направлять людей	2		1	1	1
47	Подбор кадров	3		1	2	1
48	Умение разбираться в людях	4	6	1	1	1
49	Деловое чутье	3		2	3	3
50	Техническая обучаемость	2		3	3	3
51	Функциональные и технические навыки	1		3	3	3
52	Ориентирование в организации	2		1	2	3
53	Глобальное видение	3	4	1	1	2
54	Действие в противоречивых условиях	5		1	1	1
55	Стратегическое мышление	4		1	1	2
56	Творческие способности	3	11	2	1	1
57	Управление инновациями	5		1	1	1
58	Работа в неопределенной ситуации	4	1	1	1	2
59	Быстрая обучаемость и адаптация	3	3	3	3	3
60	Интеллектуальный потенциал	2		3	3	3
61	Качество принятия решений	2		3	2	3
62	Решение задач и проблем	3	2	3	3	3
63	Нацеленность на карьерный рост	4		3	3	3
64	Исполнительность	3		3	3	3
65	Навык презентации	3		2	2	2
66	Навыки письменного общения	2		2	3	3
67	Политическая грамотность	5	15	1	1	2

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ДОЛЖНОСТЕЙ

№ п/п	Компетенция	Генеральный директор	Коммерческий директор филиала	Функциональный директор	Начальник отдела	Бухгалтер	Торговый агент	Спец-т по закупкам	Маркетолог	Спец-т по кадрам	Спец-т по логистике	Аудитор	Аналитик	Секретарь	Юрист	Спец-т по обучению	Спец-т по коммуникациям	Рабочий склада	IT-Спец-т	Рабочий АХТ	Сотрудник службы безопасности
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Отделение работы от жизни	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	5
2	Настойчивость	5	4	3	3	1	5	2	2	2	2	3	1	2	5	2	3	0	0	2	4
3	Нацеленность на результат	4	4	4	3	1	5	2	3	2	4	2	2	0	3	3	3	0	2	3	0
4	Самоанализ	2	2	3	3	3	1	2	1	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	2	4
5	Самосовершенствование	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	4	4	0	2	2	3
6	Стремление к действию	5	5	3	3	2	5	2	3	1	2	2	1	0	1	3	3	2	2	3	3
7	Лидерство	5	4	3	4	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0
8	Самоконтроль	3	3	3	3	3	1	2	0	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	5
9	Самостоятельность	5	5	4	3	3	3	2	1	2	2	2	3	1	3	2	2	0	4	0	0
10	Управление конфликтами	3	2	2	3	0	2	1	0	3	1	3	0	3	2	3	3	0	0	1	5
11	Управление трудными подчиненными	2	2	1	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
12	Гибкость личности	2	2	3	2	0	4	3	3	2	2	2	0	4	1	4	3	0	0	1	1
13	Забота о людях	1	1	2	4	0	0	0	2	2	0	0	0	5	0	2	1	0	1	3	0
14	Открытость	1	1	2	3	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0
15	Терпение	2	2	3	2	4	1	2	0	2	2	3	4	3	5	1	0	2	3	4	5
16	Умение слушать	2	2	3	3	2	4	2	2	4	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4
17	Эмоциональное участие	1	1	2	4	0	3	0	0	2	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0
18	Следование этике и ценностям	5	4	4	4	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3	4	5	0	1	1	2
19	Честность и ответственность	5	4	4	3	5	4	3	2	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	5
20	Справедливость к подчиненным	2	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Доступность для окружающих	3	3	4	4	2	5	4	5	3	2	2	2	4	2	4	5	0	3	2	0
22	Ориентация на клиента	4	4	4	2	0	5	0	5	0	2	1	2	1	2	2	3	0	2	3	0

>>

>>

№ п/п	Компетенция	Генеральный директор	Коммерческий директор филиала	Функциональный директор	Начальник отдела	Бухгалтер	Торговый агент	Спец-т по закупкам	Маркетолог	Спец-т по кадрам	Спец-т по логистике	Аудитор	Аналитик	Секретарь	Юрист	Спец-т по обучению	Спец-т по коммуникациям	Рабочий склада	IT-Спец-т	Рабочий АИГ	Сотрудник службы безопасности
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	Отношения с коллегами	2	2	3	3	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	4	5	0	2	1	0
24	Отношения с руководством	0	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	5	3	2	4	1	1	1	2
25	Управление разнообразной командой	5	4	3	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
26	Построение отношений	2	2	2	3	0	5	5	3	3	1	2	0	4	0	4	5	0	0	0	0
27	Мотивация членов команды	2	2	2	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
28	Навыки ведения переговоров	3	4	3	0	0	5	5	3	2	1	0	0	2	3	0	4	0	0	0	0
29	Наличие чувства юмора	1	1	1	1	0	2	0	2	1	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0
30	Оптимизация процессов и систем	2	2	4	3	1	0	2	1	0	4	0	2	0	0	0	0	0	5	2	0
31	Организация эффективной команды	4	3	2	5	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0
32	Понимание причин поведения людей	3	2	2	3	0	3	1	3	4	1	2	0	2	0	4	3	0	0	0	4
33	Продвижение идеологии	4	2	2	3	0	3	0	5	3	0	0	0	0	0	4	5	0	0	0	0
34	Организаторские способности	5	4	3	4	0	2	0	2	0	3	1	0	2	0	2	2	0	2	3	0
35	Планирование	5	4	3	4	1	0	4	2	0	3	0	3	0	0	0	1	0	1	1	0
36	Управление временем	5	5	4	4	2	2	2	2	2	5	1	2	3	1	1	2	1	2	1	1
37	Управление процессами	4	4	5	2	1	2	3	2	1	3	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1
38	Быстрое принятие решений	4	4	4	3	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Дистанционное управление командой	4	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Расстановка приоритетов	5	5	4	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	0	2	1	0
41	Делегирование	5	4	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Информирование	1	1	3	3	3	1	1	5	1	2	0	5	5	3	2	5	0	3	3	4
43	Жесткие управленческие решения	5	4	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Развитие подчиненных и коллег	3	3	3	4	1	0	1	2	1	1	1	1	0	1	5	2	0	1	1	0

>>



№ п/п	Компетенция	Генеральный директор	Коммерческий директор филиала	Функциональный директор	Начальник отдела	Бухгалтер	Торговый агент	Спец-т по закупкам	Маркетолог	Спец-т по кадрам	Спец-т по логистике	Аудитор	Аналитик	Секретарь	Юрист	Спец-т по обучению	Спец-т по коммуникациям	Рабочий склада	IT-Спец-т	Рабочий АИГ	Сотрудник службы безопасности	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
45	Распределение обязанностей и контроль	2	3	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Способность направлять людей	4	2	1	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
47	Подбор кадров	2	3	2	3	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Умение разбираться в людях	2	2	1	2	0	4	1	4	5	1	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	4
49	Деловое чутье	5	5	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Техническая обучаемость	2	2	2	2	5	1	2	2	1	3	4	5	3	2	1	1	1	5	1	2	2
51	Функциональные и технические навыки	2	2	3	3	5	1	3	3	2	4	4	5	3	3	2	2	1	5	2	2	2
52	Ориентирование в организации	5	4	4	3	0	0	2	0	3	1	4	3	2	2	2	3	0	2	1	1	1
53	Глобальное видение	5	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
54	Действие в противоречивых условиях	4	4	3	2	0	4	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Стратегическое мышление	5	4	4	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Творческие способности	2	2	2	0	0	3	0	5	0	2	0	3	0	0	2	2	0	1	1	0	0
57	Управление инновациями	3	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Работа в неопределенной ситуации	5	4	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Быстрая обучаемость и адаптация	4	4	4	3	3	3	1	3	1	2	5	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1
60	Интеллектуальный потенциал	4	3	4	3	5	2	4	2	3	5	5	5	1	5	1	1	1	4	1	1	1
61	Качество принятия решений	5	5	4	3	2	1	2	1	1	1	1	1	0	3	0	0	0	2	1	0	0
62	Решение задач и проблем	2	2	2	2	4	2	3	2	1	4	2	5	0	5	0	0	0	5	3	0	0
63	Нацеленность на карьерный рост	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
64	Исполнительность	3	3	4	4	1	2	1	3	1	1	5	1	2	3	0	2	0	0	1	0	0
65	Навык презентации	3	3	4	3	0	5	0	4	0	0	1	2	0	0	4	2	0	0	0	0	0
66	Навыки письменного общения	3	3	4	3	3	0	3	3	3	2	3	3	4	5	1	4	0	1	0	0	0
67	Политическая грамотность	5	4	4	3	0	3	2	2	2	1	2	1	1	0	2	3	0	0	0	0	0

Таблица Б.2

МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

№ п/п	Компетенция	ISFP (ЗИ)	ISFJ (ЗСИ)	ESTJ (ЛС)	ESTP (ЛП)	ESFJ (ЗС)	ESFP (ЗЭ)	ENFP (ИЗ)	ENFJ (ИВ)	INFJ (ЭИ)	INFP (ЭЗ)	ENTP (ИЛ)	ENTJ (ЛС)	ISTJ (ЛСИ)	ISTP (ЛПИ)	INTJ (ЛИ)	INTP (ЛИ)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Отделение работы от жизни	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
2	Настойчивость	4	4	3	5	5	5	2	2	1	0	0	2	5	4	2	1
3	Нацеленность на результат	3	3	5	5	3	0	0	4	4	3	2	4	4	3	3	3
4	Самоанализ	3	3	2	2	1	0	0	1	3	4	3	2	5	5	5	5
5	Самосовершенствование	3	2	2	0	2	0	1	3	3	4	5	3	4	5	4	5
6	Стремление к действию	3	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	4	1	1
7	Лидерство	2	1	4	5	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	0	0
8	Самоконтроль	2	3	3	2	2	0	0	2	3	3	4	2	4	2	5	5
9	Самостоятельность	4	4	3	3	1	1	1	3	2	2	3	3	4	3	4	5
10	Управление конфликтами	2	2	2	2	4	0	2	4	4	4	3	2	3	0	2	0
11	Управление трудными подчиненными	3	4	3	3	3	1	2	4	5	4	2	2	2	1	2	0
12	Гибкость личности	3	2	2	0	3	5	5	5	2	3	0	0	2	1	2	0
13	Забота о людях	5	4	1	2	5	2	1	2	4	3	0	1	2	3	1	0
14	Открытость	4	4	1	2	5	5	5	4	3	2	3	1	1	1	0	0
15	Терпение	3	5	2	0	2	0	0	2	3	3	2	1	4	4	5	5
16	Умение слушать	3	4	3	0	1	2	3	4	2	4	4	0	1	5	5	4
17	Эмоциональное участие	5	5	0	0	4	5	5	4	4	3	0	0	1	2	1	0
18	Следование этике и ценностям	5	5	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	3	2
19	Честность и ответственность	3	5	3	4	3	1	1	3	5	2	2	3	4	3	5	3
20	Справедливость к подчиненным	4	5	3	2	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	4	3
21	Доступность для окружающих	5	5	2	2	5	5	5	4	4	3	3	2	2	1	2	0
22	Ориентация на клиента	4	5	2	2	4	3	5	3	2	2	4	4	3	4	2	2
23	Отношения с коллегами	4	4	3	2	4	3	5	4	4	4	3	3	3	2	2	0
24	Отношения с руководством	3	2	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3
25	Управление разнообразной командой	3	2	3	4	4	2	3	3	1	3	1	3	3	1	1	1
26	Построение отношений	4	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	3	2	2	0	0
27	Мотивация членов команды	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	1	1
28	Навыки ведения переговоров	3	3	4	3	5	5	5	3	2	1	3	4	3	2	2	1
29	Наличие чувства юмора	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
30	Оптимизация процессов и систем	1	2	4	3	2	1	1	1	3	2	5	4	4	5	5	5
31	Организация эффективной команды	2	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2
32	Понимание причин поведения людей	4	4	2	2	4	4	4	5	3	5	2	2	2	2	1	3

>>

№ п/п	Компетенция																
		ISFP (ЭИ)	ISFJ (ЭОИ)	ESTJ (ЛС)	ESTP (ЛП)	ESFJ (ЭС)	ESFP (СЭ)	ENFP (МЭ)	ENFJ (ЭИЭ)	INFJ (ЭИИ)	INFP (ИЭИ)	ENTP (ИПЭ)	ENTJ (ЛСИ)	ISTP (ЛПИ)	INTJ (ЛПИ)	INTP (ИПИ)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
33	Продвижение идеологии	5	5	3	3	3	3	4	5	4	3	2	4	2	3	2	3
34	Организаторские способности	2	2	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	3	2	2	0
35	Планирование	2	3	4	4	2	2	1	4	4	4	3	5	3	1	5	4
36	Управление временем	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4
37	Управление процессами	3	2	4	5	3	3	2	2	3	3	4	5	4	4	4	5
38	Быстрое принятие решений	3	3	1	5	2	4	5	2	1	4	3	3	3	4	1	5
39	Дистанционное управление командой	3	2	4	4	2	3	2	2	3	2	4	4	3	2	2	2
40	Расстановка приоритетов	3	2	5	5	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	3	4
41	Делегирование	3	3	5	5	3	4	2	3	2	1	3	4	4	1	2	1
42	Информирование	3	3	3	5	4	5	5	3	2	3	3	1	3	3	4	1
43	Жесткие управленческие решения	3	3	3	5	3	5	1	2	2	1	3	3	5	1	2	0
44	Развитие подчиненных и коллег	4	3	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	2	2
45	Распределение обязанностей и контроль	2	3	5	5	3	3	2	3	2	2	2	4	4	3	2	0
46	Способность направлять людей	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2
47	Подбор кадров	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	3
48	Умение разбираться в людях	3	3	1	1	4	4	5	5	4	5	3	3	2	3	3	3
49	Деловое чутье	2	2	4	3	4	4	2	1	3	2	4	5	3	4	2	3
50	Техническая обучаемость	2	2	4	3	2	3	1	2	3	3	4	3	5	5	5	5
51	Функциональные и технические навыки	1	1	4	4	1	2	1	1	3	3	4	3	5	5	5	5
52	Ориентирование в организации	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	5
53	Глобальное видение	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	5	2	5	5	5
54	Действие в противоречивых условиях	3	2	2	4	1	4	5	2	2	4	4	3	1	2	2	5
55	Стратегическое мышление	2	2	2	3	1	3	4	4	4	4	3	5	2	4	5	5
56	Творческие способности	2	2	2	1	4	2	5	4	3	5	5	3	1	5	4	5
57	Управление инновациями	3	3	4	3	2	2	3	2	4	4	5	3	2	2	4	5
58	Работа в неопределенной ситуации	4	1	3	5	1	4	4	2	2	4	5	3	1	2	2	5
59	Быстрая обучаемость и адаптация	3	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4
60	Интеллектуальный потенциал	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	Качество принятия решений	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4
62	Решение задач и проблем	1	1	4	4	1	1	1	1	2	1	4	3	5	4	5	5
63	Нацеленность на карьерный рост	2	2	4	5	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3
64	Исполнительность	3	3	4	5	2	5	3	3	2	1	4	4	3	2	2	2
65	Навык презентации	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	2	2
66	Навыки письменного общения	3	4	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	5
67	Политическая грамотность	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	5

Таблица Б.3

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ
ПО МАТРИЦЕ СООТВЕТСТВИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ И КЛАСТЕРОВ**

Кластер	Должности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Воля и лидерство	Генеральный директор	3,6	3	3	4	4	5	4	5	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
	Коммерческий директор	3,4	4	5	4	2	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
	Функциональный директор	2,8	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2
	Начальник отдела	2,9	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3	3	4	
	Бухгалтер	1,7	1	3	2	2	1	2	1	3	0	0	3	2	2	2	1	2	2	2	2	
	Торговый агент	2,5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	
	Спец-т по закупкам	1,5	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	
	Маркетолог	1,3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	Спец-т по кадрам	1,7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Спец-т по логистике	1,9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Аудитор	1,9	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	Аналитик	1,6	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Секретарь	1,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Юрист	2,6	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
	Спец-т по обучению	2,5	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
	Спец-т по коммуникациям	2,3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
	Рабочий склада	0,6	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	IT-спец-т	1,5	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	
Работник АХГ	1,5	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2		
Сотрудник службы безопасности	2,6	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3		
Межличностные навыки	Генеральный директор	2,6	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	
	Коммерческий директор	2,5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	
	Функциональный директор	2,8	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	
	Начальник отдела	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	
	Бухгалтер	0,9	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	1	0	1	
	Торговый агент	2,5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	

>>

>>

Классер	Должности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Меж-личностные навыки	Спец-т по закупкам	1,6	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
	Маркетолог	2,2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1
	Спец-т по кадрам	1,9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
	Спец-т по логистике	1,4	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
	Аудитор	1,1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
	Аналитик	1,1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Секретарь	2,2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1
	Юрист	1,5	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
	Спец-т по обучению	2,4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1
	Спец-т по коммуникациям	2,6	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2
	Рабочий склада	0,4	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
	IT-спец-т	1,1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	Работник АХГ	1,1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
	Сотрудник службы безопасности	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Операционные навыки	Генеральный директор	3,8	3	4	5	4	3	5	4	5	5	2	2	4	4	3	3	4	4	5	4
	Коммерческий директор	3,5	2	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	4	4	2	3	4	4	5	4
	Функциональный директор	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3
	Начальник отдела	3,6	3	4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	4	4	3	3	4	4	5	4
	Бухгалтер	0,7	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
	Торговый агент	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	Спец-т по закупкам	0,9	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Маркетолог	1,5	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2
	Спец-т по кадрам	1,5	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
	Спец-т по логистике	1,6	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2
	Аудитор	0,4	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	2	0	0	0	1	1	0
	Аналитик	1,1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	2	1
	Секретарь	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	Юрист	0,9	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Спец-т по обучению	1,2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
Спец-т по коммуникациям	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

>>

>>

Классификация	Должности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Операционные навыки	Рабочий склада	0,1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	IT-специалист	0,9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	Работник АХЗ	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Сотрудник службы безопасности	0,7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Стратегические навыки	Генеральный директор	3,8	5	5	2	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	
	Коммерческий директор	3,4	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	
	Функциональный директор	3,1	4	4	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	
	Начальник отдела	1,6	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	
	Бухгалтер	1,7	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Торговый агент	1,7	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Спец-т по закупкам	1,2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	Маркетолог	1,8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Спец-т по кадрам	0,9	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Спец-т по логистике	1,6	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Аудитор	1,8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Аналитик	2,6	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	
	Секретарь	0,8	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	
	Юрист	2,9	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	
	Спец-т по обучению	0,6	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
	Спец-т по коммуникациям	0,7	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	
	Рабочий склада	0,3	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	
	IT-специалист	1,8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
	Работник АХЗ	0,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Сотрудник службы безопасности	0,5	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1		
Самопозиционирование	Генеральный директор	2,4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	
	Коммерческий директор	2,8	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	
	Функциональный директор	3,2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	
	Начальник отдела	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	
	Бухгалтер	2,2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	

>>

>>

Классификатор	Должности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Само-позиционирование	Торговый агент	2,6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2
	Спец-т по закупкам	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2
	Маркетолог	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3
	Спец-т по кадрам	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2
	Спец-т по логистике	1,8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2
	Аудитор	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1
	Аналитик	2,8	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2
	Секретарь	2,2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1
	Юрист	2,6	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
	Спец-т по обучению	1,8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2
	Спец-т по коммуникациям	2,4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2
	Рабочий склада	1,2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
	IT-спец-т	1,4	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1
	Работник АХГ	1,2	1	1	2	1	3	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	1	2
Сотрудник службы безопасности	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Таблица Б.4

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ
ПО МАТРИЦЕ СООТВЕТСТВИЯ КЛАСТЕРОВ И ТИПОВ ЛИЧНОСТИ**

Кластер	Типы личности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Воля и лидерство	ISFP	2,9	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3
	ISFJ	2,9	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3
	ESTJ	3,1	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	5	4	3	3	2	5	4
	ESTP	3,1	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	5	4	3	3	2	5	4
	ESFJ	2,8	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	2	4	3
	ESFP	1,7	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	3	2
	ENFP	1,6	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2
	ENFJ	2,8	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	2	4	3
	INFJ	3	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3
	INFP	3	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3
	ENTP	2,8	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3
	ENTJ	2,8	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3
	ISTJ	3,6	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
	ISTP	2,9	3	3	4	3	2	1	4	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3	3	3
INTJ	2,7	3	2	4	2	2	1	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	
INTP	2,6	3	2	4	2	2	1	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	
Межличностные навыки	ISFP	3,3	4	3	4	3	2	2	5	4	3	3	2	5	4	4	2	3	3	3	4
	ISFJ	3,5	4	3	5	3	2	2	5	4	3	3	3	5	4	4	2	3	3	4	4
	ESTJ	2,5	3	2	3	2	2	1	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3
	ESTP	2,3	3	2	3	2	2	1	4	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3
	ESFJ	3,7	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
	ESFP	3,3	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
	ENFP	3,5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4
	ENFJ	3,5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4
	INFJ	3,2	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
	INFP	3	5	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	5	3	3	4	3	2
	ENTP	2,6	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	4	2	2
	ENTJ	2,4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	4	3	2	3	2	2
	ISTJ	2,5	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	3	2	2
	ISTP	2,7	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	4	2	2
INTJ	2,3	4	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	
INTP	1,6	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	
Операционные навыки	ISFP	2,7	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	4	2	2
	ISFJ	2,5	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	3	2	2

>>

>>

Классер	Типы личности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Операционные навыки	ESTJ	3,6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
	ESTP	3,9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	ESFJ	2,9	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3
	ESFP	3,3	5	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	5	4	3	4	3	4
	ENFP	2,9	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
	ENFJ	3	5	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	3
	INFJ	2,7	4	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	4	3	3
	INFP	3	5	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	5	3	3	4	3	3
	ENTP	3	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3
	ENTJ	3,5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4
	ISTJ	3,1	5	4	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	4
	ISTP	2,6	4	3	2	2	2	4	3	2	4	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3
	INTJ	2,8	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	1	2	4	3	3	4	3	2	2
INTP	2,4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	4	3	2	3	2	2	
Самопозиционирование	ISFP	3	5	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	5	3	3	4	3	2
	ISFJ	3,2	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	2	5	4	3	4	3	2
	ESTJ	3,2	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	2	5	4	3	4	3	2
	ESTP	3,4	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	5	4	3	5	3	2
	ESFJ	3,6	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3
	ESFP	3,8	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
	ENFP	3	5	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	5	3	3	4	3	2
	ENFJ	3,4	5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	5	4	3	5	3	2
	INFJ	3,2	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
	INFP	3	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3
	ENTP	3	5	3	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3
	ENTJ	3,2	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
	ISTJ	3,4	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
ISTP	3,2	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	
INTJ	3,2	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	
INTP	3,6	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
Стратегические навыки	ISFP	2,4	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3
	ISFJ	1,9	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2
	ESTJ	3,1	5	4	3	3	2	5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	4
	ESTP	3,2	5	4	3	3	2	5	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4
	ESFJ	2,1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2
	ESFP	2,9	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	1	3	4	3	2	3	2	4
	ENFP	3,2	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	5	4	3	3	2	5

>>

>>

Кластер	Типы личности	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Стратегические навыки	ENFJ	2,5	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	4	3	2	2	2	4
	INFJ	2,9	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	1	3	4	3	2	3	2	4
	INFP	3,1	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	5	4	3	3	2	5
	ENTP	4,1	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5
	ENTJ	3,9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	ISTJ	2,9	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	1	3	4	3	2	3	2	4
	ISTP	3,4	4	2	3	3	3	4	4	3	5	3	2	2	4	5	4	3	3	3	5
	INTJ	3,9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
	INTP	4,6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4

Таблица Б.5

МАТРИЦА ТРУДОВОЙ СОВМЕСТИМОСТИ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

Типы личности	ISFP (СЭИ)	ISFJ (ЭСИ)	ESTJ (ЛСЭ)	ESTP (СЛЭ)	ESFJ (ЭСЭ)	ESFP (СЭЭ)	ENFP (ИЭЭ)	ENFJ (ЭИЭ)	INFJ (ЭИИ)	INFP (ИЭИ)	ENTP (ИЛЭ)	ENTJ (ЛЛЭ)	ISTJ (ЛСИ)	ISTP (СЛИ)	INTJ (ЛИИ)	INTP (ИЛИ)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ISFP (СЭИ)	4	2	2	2	3	3	4	2	4	4	5	1	4	4	4	3
ISFJ (ЭСИ)	2	4	4	2	3	3	2	2	4	4	1	5	4	4	3	4
ESTJ (ЛСЭ)	2	4	4	2	4	4	4	3	5	1	4	4	3	3	2	2
ESTP (СЛЭ)	2	2	2	4	4	4	3	4	1	5	4	4	3	3	2	4
ESFJ (ЭСЭ)	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	5	1
ESFP (СЭЭ)	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	1	5
ENFP (ИЭЭ)	4	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	1	5	2	2
ENFJ (ЭИЭ)	2	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	5	1	4	2
INFJ (ЭИИ)	4	4	5	1	4	2	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4
INFP (ИЭИ)	4	4	1	5	2	4	3	3	2	4	2	2	4	3	4	4
ENTP (ИЛЭ)	5	1	4	4	4	3	4	4	2	2	4	2	2	4	3	3
ENTJ (ЛЛЭ)	1	5	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	2	2	3	3
ISTJ (ЛСИ)	4	4	3	3	4	2	1	5	3	4	2	2	4	2	4	4
ISTP (СЛИ)	4	4	3	3	2	2	5	1	4	3	4	2	2	4	4	4
INTJ (ЛИИ)	4	3	2	2	5	1	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2
INTP (ИЛИ)	3	4	2	4	1	5	2	2	4	4	3	3	4	4	2	4

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1

МАТРИЦА ЗАМЕНЯЕМОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ. ЧАСТЬ 1

№ п/п	Компетенция	№ п/п																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	<i>Сложность работы</i>	3	1	2	3	2	1	3	2	3	5	4	4	2	4	2	3	4	3	2	2	3	1	
1	Отделение работы от жизни	3	0							2				4					3					
2	Настойчивость	1	0				1	3								2								
3	Нацеленность на результат	2	1	0			1																	
4	Самоанализ	3			0	2			2															
5	Самосовершенствование	2			3	0			2															
6	Стремление к действию	1	1	2			0																	
7	Лидерство	3					1	0		3	5	4												
8	Самоконтроль	2			3	2			0	3	5						2	3						
9	Самостоятельность	3	1	2			1	3		0	5	4							3					
10	Управление конфликтами	5						3		3	0	4				2							3	
11	Управление трудными подчиненными	4		2			1	3		3	5	0												
12	Гибкость личности	4											0		4	2	3							
13	Забота о людях	2											4	0				4					3	
14	Открытость	4											4	2	0								3	
15	Терпение	2							2				4			0	3							
16	Умение слушать	3									5					2	0		3	2			3	
17	Эмоциональное участие	4													2		3	0					3	
18	Следование этике и ценностям	3		2				3											0	2				
19	Честность и ответственность	2		2		2									4					0	2			
20	Справедливость к подчиненным	2										5								2	0			

>>

>>

	№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22																																												
№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																																																																	
		Отделение работы от жизни			Настойчивость			Нацеленность на результат			Самоанализ			Самоусовершенствование			Стремление к действию			Лидерство			Самоконтроль			Самостоятельность			Управление конфликтами			Управление трудовыми подчиненными			Гибкость личности			Забота о людях			Открытость			Терпение			Умение слушать			Эмоциональное участие			Следование этике и ценностям			Честность и ответственность			Справедливость к подчиненным			Доступность для окружающих			Ориентация на клиента		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																																											
21	Доступность для окружающих	3															2	3					0	1																																											
22	Ориентация на клиента	1											4	2										0																																											
23	Отношения с коллегами	2							2		5	4	4	2	4		3						3																																												
24	Отношения с руководством	3													4		3						3																																												
25	Управление разнообразной командой	5		2												2	3			2																																															
26	Построение отношений	4					1				5					2	3					3	1																																												
27	Мотивация членов команды	3		2			1				5	4				2																																																			
28	Навыки ведения переговоров	4						3		3	5					2																																																			
29	Наличие чувства юмора	5													4																																																				
30	Оптимизация процессов и систем	2		2																																																															
31	Организация эффективной команды	4																					3																																												
32	Понимание причин поведения людей	4																																																																	
33	Продвижение идеологии	3						3																1																																											
34	Организаторские способности	2									5	4																																																							
35	Планирование	1																																																																	
36	Управление временем	2	3						2																																																										
37	Управление процессами	3														2																																																			
38	Быстрое принятие решений	1		2			1																																																												
39	Дистанционное управление командой	4																																																																	
40	Расстановка приоритетов	2																																																																	
41	Делегирование	3						3														2																																													
42	Информирование	1													4								3																																												

>>

>>

№ п/п		№ п/п																										
№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
		Отделение работы от жизни	Настойчивость	Нацеленность на результат	Самоанализ	Самоусовершенствование	Стремление к действию	Лидерство	Самоконтроль	Самостоятельность	Управление конфликтами	Управление трудными подчиненными	Гибкость личности	Забота о людях	Открытость	Терпение	Умение слушать	Эмоциональное участие	Следование этике и ценностям	Честность и ответственность	Справедливость к подчиненным	Доступность для окружающих	Ориентация на клиента					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
43	Жесткие управленческие решения	4							3			5	4									2						
44	Развитие подчиненных и коллег	3										4				2	3											
45	Распределение обязанностей и контроль	2							3																			
46	Способность направлять людей	2																										
47	Подбор кадров	3		2																								
48	Умение разбираться в людях	4															2											
49	Деловое чутье	3																								1		
50	Техническая обучаемость	2																										
51	Функциональные и технические навыки	1					2																					
52	Ориентирование в организации	2																										
53	Глобальное видение	3																									1	
54	Действие в противоречивых условиях	5																										
55	Стратегическое мышление	4																										
56	Творческие способности	3		1				1			3						2									1		
57	Управление инновациями	5		2							3	5																
58	Работа в неопределенной ситуации	4		2			1					5																
59	Быстрая обучаемость и адаптация	3		1				1						4			2											
60	Интеллектуальный потенциал	2					2																					
61	Качество принятия решений	2				3					3							3			2							

>>

>>

№ п/п		№ п/п																								
Компетенция		<i>Сложность работы</i>																								
		Отделение работы от жизни					Настойчивость					Нацеленность на результат					Самоанализ					Самовершенствование				
		Лидерство					Самоконтроль					Самостоятельность					Управление конфликтами					Управление трудными подчиненными				
		Гибкость личности					Забота о людях					Открытость					Терпение					Умение слушать				
		Эмоциональное участие					Следование этике и ценностям					Честность и ответственность					Справедливость к подчиненным					Доступность для окружающих				
		Ориентация на клиента																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
62	Решение задач и проблем	3																								
63	Нацеленность на карьерный рост	1	1				1	3																		
64	Исполнительность	2		2			1									2				2				3		
65	Навык презентации	3						3			5												3			
66	Навыки письменного общения	2																								
67	Политическая грамотность	5									5					2			3				3			

МАТРИЦА ЗАМЕНЯЕМОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ. ЧАСТЬ 2

№ п/п	Компетенция	№ п/п																																													
		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44																								
		<i>Сложность работы</i>																																													
		Отношения с коллегами																																													
		Отношения с руководством																																													
		Управление разнообразной командой																																													
		Построение отношений																																													
		Мотивация членов команды																																													
		Навыки ведения переговоров																																													
		Наличие чувства юмора																																													
		Оптимизация процессов и систем																																													
		Организация эффективной команды																																													
		Понимание причин поведения людей																																													
		Продвижение идеологии																																													
		Организаторские способности																																													
		Планирование																																													
		Управление временем																																													
		Управление процессами																																													
		Быстрое принятие решений																																													
		Дистанционное управление командой																																													
		Расстановка приоритетов																																													
		Делегирование																																													
		Информирование																																													
		Жесткие управленческие решения																																													
		Развитие подчиненных и коллег																																													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																							
	<i>Сложность работы</i>	2	3	5	4	3	4	5	2	4	4	3	2	1	2	3	1	4	2	3	1	4	3																								
1	Отделение работы от жизни	3													2								4																								
2	Настойчивость	1																																													
3	Нацеленность на результат	2																1																													
4	Самоанализ	3																																													
5	Самосовершенствование	2																																													
6	Стремление к действию	1																	1																												
7	Лидерство	3				3	4					3	2					1																													
8	Самоконтроль	2																																													
9	Самостоятельность	3			4																	1																									
10	Управление конфликтами	5			4	3	4										3	1		2																											
11	Управление трудными подчиненными	4				3	4											1				1																									
12	Гибкость личности	4																																													
13	Забота о людях	2																																													
14	Открытость	4	2		4			5																																							
15	Терпение	2																																													
16	Умение слушать	3		5		3																1																									
17	Эмоциональное участие	4										4																																			
18	Следование этике и ценностям	3		5					2					1		3			2																												
19	Честность и ответственность	2																																													
20	Справедливость к подчиненным	2		5		3						4									3																										

>>

>>

№ п/п	№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																						
			23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
21	Доступность для окружающих		3	2		5	4	3				4											1		
22	Ориентация на клиента		1																						
23	Отношения с коллегами		2	0		5	4			5															3
24	Отношения с руководством		3		0						5												1		
25	Управление разнообразной командой		5			0						4													
26	Построение отношений		4	2		5	0		4			4			2								1		
27	Мотивация членов команды		3			5	4	0	4			4		3	2	1			1				1		3
28	Навыки ведения переговоров		4					3	0									3	1		2		1		
29	Наличие чувства юмора		5				4			0															
30	Оптимизация процессов и систем		2								0						2	3							
31	Организация эффективной команды		4	2				3	4		2	0		3	2			3							
32	Понимание причин поведения людей		4			5							0												
33	Продвижение идеологии		3								2	4		0						4					
34	Организаторские способности		2			5									0			3				3			
35	Планирование		1													0						2			
36	Управление временем		2								2					1	0	3			2				
37	Управление процессами		3								2			2	1		0		4	2					
38	Быстрое принятие решений		1													2		0		2					
39	Дистанционное управление командой		4								2			2	1		3		0			1			
40	Расстановка приоритетов		2														3		0						
41	Делегирование		3			5										2				2	0				3

>>

>>

№ п/п	№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																						
			23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
42	Информирование		1																				0		
43	Жесткие управленческие решения		4																1					0	
44	Развитие подчиненных и коллег		3					3				4											1		0
45	Распределение обязанностей и контроль		2			5						4			2					4		3		4	
46	Способность направлять людей		2									4	4												3
47	Подбор кадров		3			5						4			2										3
48	Умение разбираться в людях		4			5																			
49	Деловое чутье		3											3					3						
50	Техническая обучаемость		2																						
51	Функциональные и технические навыки		1																						
52	Ориентирование в организации		2																						
53	Глобальное видение		3			5																			
54	Действие в противоречивых условиях		5																3			2			
55	Стратегическое мышление		4				4							3		1						2			
56	Творческие способности		3																	1					
57	Управление инновациями		5						4		2			3								3			
58	Работа в неопределенной ситуации		4					3							2	1		3	1		2				
59	Быстрая обучаемость и адаптация		3																1		2				
60	Интеллектуальный потенциал		2																						

>>

>>

№ п/п	№ п/п	Сложность работы																						
		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
№ п/п	Компетенция	Отношения с коллегами	Отношения с руководством	Управление разнообразной командой	Построение отношений	Мотивация членов команды	Навыки ведения переговоров	Наличие чувства юмора	Оптимизация процессов и систем	Организация эффективной команды	Понимание причин поведения людей	Продвижение идеологии	Организаторские способности	Планирование	Управление временем	Управление процессами	Быстрое принятие решений	Дистанционное управление командой	Расстановка приоритетов	Делегирование	Информирование	Жесткие управленческие решения	Развитие подчиненных и коллег	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
61	Качество принятия решений	2															3	1		2				
62	Решение задач и проблем	3				4											3			2				
63	Нацеленность на карьерный рост	1																						
64	Исполнительность	2																				1		
65	Навык презентации	3				4	3						3											
66	Навыки письменного общения	2																						
67	Политическая грамотность	5	2		5	4	3	4									3							

Таблица В.3

МАТРИЦА ЗАМЕНЯЕМОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ. ЧАСТЬ 3

№ п/п	№ п/п	Компетенция																									
		Сложность работы																									
№ п/п	Компетенция	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67			
		Распределение обязанностей и контроль	Способность направлять людей	Подбор кадров	Умение разбираться в людях	Деловое чутье	Техническая обучаемость	Функциональные и технические навыки	Ориентирование в организации	Глобальное видение	Действие в противоречивых условиях	Стратегическое мышление	Творческие способности	Управление инновациями	Работа в неопределенной ситуации	Быстрая обучаемость и адаптация	Интеллектуальный потенциал	Качество принятия решений	Решение задач и проблем	Нацеленность на карьерный рост	Исполнительность	Навыки презентации	Навыки письменного общения	Политическая грамотность			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
	Сложность работы	2	2	3	4	3	2	1	2	3	5	4	3	5	4	3	2	2	3	1	2	3	2	5			
1	Отделение работы от жизни	3																									
2	Настойчивость	1																				3					
3	Нацеленность на результат	2																									
4	Самоанализ	3																									
5	Самосовершенствование	2					2									3	2										
6	Стремление к действию	1																	1	2							
7	Лидерство	3	2	2			3										2					3					
8	Самоконтроль	2																									
9	Самостоятельность	3																			2			5			
10	Управление конфликтами	5													4			3		2							
11	Управление трудными подчиненными	4	2	2		4																					
12	Гибкость личности	4																									
13	Забота о людях	2	2																								
14	Открытость	4																									
15	Терпение	2																									
16	Умение слушать	3																									
17	Эмоциональное участие	4			4																						
18	Следование этике и ценностям	3				3		1		3		4															

>>

>>

№ п/п	№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																							
			45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
19	Честность и ответственность		2																				2			
20	Справедливость к подчиненным		2	2																						
21	Доступность для окружающих		3																							
22	Ориентация на клиента		1				4																			
23	Отношения с коллегами		2				4																			
24	Отношения с руководством		3																				2			5
25	Управление разнообразной командой		5	2			4					3														
26	Построение отношений		4																					3		
27	Мотивация членов команды		3		2																			3		
28	Навыки ведения переговоров		4				4										4	3	2		3					5
29	Наличие чувства юмора		5																							
30	Оптимизация процессов и систем		2												3				2							
31	Организация эффективной команды		4																							
32	Понимание причин поведения людей		4				4																			
33	Продвижение идеологии		3					3		1	2	3					5							3		

>>

>>

№ п/п		№ п/п																								
Компетенция		Сложность работы																								
Компетенция		45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67		
Компетенция		Распределение обязанностей и контроль	Способность направлять людей	Подбор кадров	Умение разбираться в людях	Деловое чутье	Техническая обучаемость	Функциональные и технические навыки	Ориентирование в организации	Глобальное видение	Действие в противоречивых условиях	Стратегическое мышление	Творческие способности	Управление и инновации	Работа в неопределенной ситуации	Быстрая обучаемость и адаптация	Интеллектуальный потенциал	Качество принятия решений	Решение задач и проблем	Нацеленность на карьерный рост	Исполнительность	Навык презентации	Навыки письменного общения	Политическая грамотность		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
34	Организаторские способности	2	2																							
35	Планирование	1								3		4														
36	Управление временем	2																								
37	Управление процессами	3	2	2				1								3	2	2								
38	Быстрое принятие решений	1									5				4			2	3							
39	Дистанционное управление командой	4	2	2																						
40	Расстановка приоритетов	2																								
41	Делегирование	3	2																							
42	Информирование	1																				3	2			
43	Жесткие управленческие решения	4																								
44	Развитие подчиненных и коллег	3	2	2		4																				
45	Распределение обязанностей и контроль	2	0																							
46	Способность направлять людей	2		0	3	4																				
47	Подбор кадров	3	2	2	0	4	3											2								
48	Умение разбираться в людях	4	2		3	0				3						3			3							
49	Деловое чутье	3					0	2	1		3	4				3	2			2						
50	Техническая обучаемость	2						0	1								3	2		3						

>>

>>

	№ п/п	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	
№ п/п	Компетенция	<i>Сложность работы</i>																							
		Распределение обязанностей и контроль	Способность направлять людей	Подбор кадров	Умение разбираться в людях	Деловое чутье	Техническая обучаемость	Функциональные и технические навыки	Ориентирование в организации	Глобальное видение	Действие в противоречивых условиях	Стратегическое мышление	Творческие способности	Управление и инновациями	Работа в неопределенной ситуации	Быстрая обучаемость и адаптация	Интеллектуальный потенциал	Качество принятия решений	Решение задач и проблем	Нацеленность на карьерный рост	Исполнительность	Навык презентации	Навыки письменного общения	Политическая грамотность	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
51	Функциональные и технические навыки	1						2	0								3	2							
52	Ориентирование в организации	2								0	3														5
53	Глобальное видение	3					3	2			0	4		5	4	3									5
54	Действие в противоречивых условиях	5								3	0		3		4	3			3						
55	Стратегическое мышление	4					3	2	1		3	0	3	5	4		2	2							
56	Творческие способности	3					3	2			3	4	0	5	4	3	2		3						
57	Управление инновациями	5					3	2	1		3	4	3	0	4	3	2		3						5
58	Работа в неопределенной ситуации	4					3				3	4	3	5	0	3	2		3						
59	Быстрая обучаемость и адаптация	3					3	2	1		3		3	5	4	0	2	2	3						
60	Интеллектуальный потенциал	2					2									3	0		3						
61	Качество принятия решений	2						1			3	5	4	3			2	0	3						
62	Решение задач и проблем	3					3	1			3		4	3			3	2	0						
63	Нацеленность на карьерный рост	1																		0					
64	Исполнительность	2																	3	1	0				
65	Навык презентации	3							1												2	0			
66	Навыки письменного общения	2																					0		
67	Политическая грамотность	5				4										3					2				0

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ
ОБ УРОВНЕ СЛОЖНОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

№ п/п	Компетенция	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Отделение работы от жизни	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
2	Настойчивость	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
3	Нацеленность на результат	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	4	1	2
4	Самоанализ	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
5	Самосовершенствование	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	2	3	1	2	2	3	1	3
6	Стремление к действию	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Лидерство	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
8	Самоконтроль	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
9	Самостоятельность	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
10	Управление конфликтами	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
11	Управление трудными подчиненными	4	2	3	5	4	4	3	2	5	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	5
12	Гибкость личности	4	2	3	5	4	4	4	2	5	3	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5
13	Забота о людях	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
14	Открытость	4	2	3	5	4	4	3	2	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	3	5
15	Терпение	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
16	Умение слушать	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	4	2	4
17	Эмоциональное участие	4	4	3	5	4	4	3	2	5	4	4	5	5	4	2	5	4	5	3	5
18	Следование этике и ценностям	3	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
19	Честность и ответственность	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
20	Справедливость к подчиненным	2	1	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
21	Доступность для окружающих	3	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
22	Ориентация на клиента	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
23	Отношения с коллегами	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
24	Отношения с руководством	3	2	2	4	3	3	2	1	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
25	Управление разнообразной командой	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
26	Построение отношений	4	2	3	5	5	4	3	2	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	3	5

»»

>>

№ п/п	Компетенция	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
27	Мотивация членов команды	3	2	2	4	2	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
28	Навыки ведения переговоров	4	5	4	5	4	4	3	2	5	3	3	5	5	4	2	5	4	5	3	5
29	Наличие чувства юмора	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
30	Оптимизация процессов и систем	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	1	2
31	Организация эффективной команды	4	2	3	5	4	4	3	4	5	3	3	5	5	4	2	5	4	5	5	5
32	Понимание причин поведения людей	4	2	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	2	5	4	5	3	5
33	Продвижение идеологии	3	2	1	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
34	Организаторские способности	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2
35	Планирование	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
36	Управление временем	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
37	Управление процессами	3	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
38	Быстрое принятие решений	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2
39	Дистанционное управление командой	4	5	4	5	5	4	3	2	5	3	3	5	5	4	2	4	4	5	3	5
40	Расстановка приоритетов	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
41	Делегирование	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	3	3	2	4	3	5	2	4
42	Информирование	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	Жесткие управленческие решения	4	2	3	5	4	4	3	4	5	3	3	5	5	4	2	5	4	5	5	5
44	Развитие подчиненных и коллег	3	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
45	Распределение обязанностей и контроль	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
46	Способность направлять людей	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
47	Подбор кадров	3	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
48	Умение разбираться в людях	4	3	3	5	4	4	3	2	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5
49	Деловое чутье	3	2	2	3	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
50	Техническая обучаемость	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
51	Функциональные и технические навыки	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
52	Ориентирование в организации	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2

>>

>>

№ п/п	Компетенция	Среднее	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Эксперт 11	Эксперт 12	Эксперт 13	Эксперт 14	Эксперт 15	Эксперт 16	Эксперт 17	Эксперт 18	Эксперт 19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
53	Глобальное видение	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	3	3	2	4	3	5	2	4
54	Действие в противоречивых условиях	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
55	Стратегическое мышление	4	2	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5
56	Творческие способности	3	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
57	Управление инновациями	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	Работа в неопределенной ситуации	4	5	5	5	4	4	3	2	4	3	3	5	5	4	2	5	4	5	3	5
59	Быстрая обучаемость и адаптация	3	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	4	3	5	2	4
60	Интеллектуальный потенциал	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2
61	Качество принятия решений	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2
62	Решение задач и проблем	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4
63	Нацеленность на карьерный рост	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
64	Исполнительность	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2
65	Навык презентации	3	2	2	4	3	3	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	3	4	2	4
66	Навыки письменного общения	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2
67	Политическая грамотность	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Таблица В.5

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ О СРОКАХ
РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РАЗНОГО УРОВНЯ СЛОЖНОСТИ, МЕС**

	Баллы уровня развития	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Период развития	В среднем	до 1	от 1 до 6	от 6 до 12	от 12 до 36	Более 36
	Эксперт 1	1	6	12	36	48
	Эксперт 2	0,5	4	6	12	36
	Эксперт 3	0,5	6	12	36	60
	Эксперт 4	1	2	6	12	36
	Эксперт 5	1	3	12	36	60
	Эксперт 6	0,5	4	12	36	60
	Эксперт 7	1	6	12	36	60
	Эксперт 8	1	4	10	24	48
	Эксперт 9	0,5	4	10	24	48
	Эксперт 10	0,5	4	10	24	48
	Эксперт 11	0,5	1	6	12	36
	Эксперт 12	0,5	1	6	12	36
	Эксперт 13	1	6	12	36	60
	Эксперт 14	1	6	12	36	60
	Эксперт 15	1	3	10	24	48
	Эксперт 16	1	3	10	24	48
	Эксперт 17	0,5	1	6	12	36
	Эксперт 18	1	3	6	12	36
Эксперт 19	0,5	1	6	12	36	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КРІ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ РЫНКА СОКОВ И НЕКТАРОВ ЮГА РОССИИ С 2008 г. ПО 1 ПОЛУГОДИЕ 2014 г. В ТЫС. РУБ.

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Мултон»	Валовая выручка	1406035	1222538	1368898	1639943	1715950	2116208	1247023
	Себестоимость продаж	883698	795659	860868	1012592	1063219	1230176	692675
	Валовая прибыль	522337	426878	508030	627351	652731	886032	554348
	Коммерческие расходы	288815	230258	258423	323581	325208	402231	204970
	Управленческие расходы	53217	46272	51812	61801	64947	79098	47199
	Прибыль от продаж	180304	150348	197795	241969	262576	403704	302179
	Проценты к получению	0	0	5547	16229	16981	20942	12340
	Проценты к уплате	8643	7515	8415	10081	10548	13009	7666
	Прочие доходы	40776	36758	42355	52722	55629	70937	37694
	Прочие расходы	69385	65907	61447	75994	79561	85451	64490
	Прибыль до налогообложения	143051	113683	175836	224845	245076	397123	280058
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	299	241	366	445	520	845	598
	Прибыль до налогообложения на 1 л	2,8	2,9	3,8	4,36	4,8	6,5	7,8
	Рент-ть валовая	37,1%	34,9%	37,1%	38,3%	38,0%	41,9%	44,5%
	Рент-ть по прибыли от продаж	12,8%	12,3%	14,4%	14,8%	15,3%	19,1%	24,2%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	10,2%	9,3%	12,8%	13,7%	14,3%	18,8%	22,5%
	Объем продаж, тыс. л	50360	39397	45859	51628	50591	60958	36026
	Числ-ть сотрудников отдела продаж	479	472	480	505	471	470	468
Число увольнений	39	44	35	30	24	23		
Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	105	83	96	102	107	130		
Коэффициент текучести кадров отдела продаж	8,1	9,3	7,3	5,9	5,1	4,9		
«Лебедянский»	Валовая выручка	2200398	2385072	2359403	2367840	2585386	2637159	1093594
	Себестоимость продаж	1269460	1376003	1461194	1566062	1731569	1800669	730920
	Валовая прибыль	930938	1009069	898209	801778	853817	836490	362674

>>

>>

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Лебедянский»	Коммерческие расходы	393533	426561	421970	423479	462386	464507	195585
	Управленческие расходы	122715	133014	131582	132053	134185	135965	70989
	Прибыль от продаж	414690	449494	344657	246247	257246	236018	96100
	Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0
	Проценты к уплате	10829	14110	8060	7557	9251	10468	5490
	Прочие доходы	306607	320344	184283	207501	226565	230478	105835
«Вимм-Билль-Данн»	Прочие расходы	426408	591565	366550	338488	360586	360735	158417
	Прибыль до налогообложения	284061	164164	154329	107703	113973	95293	38029
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	509	298	265	195	196	161	79
	Прибыль до налогообложения на 1 л	3,46	2,06	1,96	1,45	1,50	1,35	1,30
	Рент-ть валовая	42,3%	42,3%	38,1%	33,9%	33,0%	31,7%	33,2%
	Рент-ть по прибыли от продаж	18,8%	18,8%	14,6%	10,4%	9,9%	8,9%	8,8%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	12,9%	6,9%	6,5%	4,5%	4,4%	3,6%	3,5%
	Объем продаж, тыс. л	82129	79621	78902	74071	75855	70759	29154
	Численность сотрудников отдела продаж	558	550	582	551	582	591	482
	Число увольнений	39	32	36	48	68	67	
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	147	145	136	134	130	120	
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	7,0	5,8	6,2	8,7	11,7	11,3	
	«Вимм-Билль-Данн»	Валовая выручка	1209715	1509466	1874011	2024095	2163887	2265305
Себестоимость продаж		857970	1090564	1309111	1345555	1464701	1516630	702384
Валовая прибыль		351745	418902	564900	678539	699186	748675	358457
Коммерческие расходы		252791	290473	360624	389505	416406	435922	204142
Управленческие расходы		45787	57132	70930	76611	81902	85740	40152
Прибыль от продаж		53167	71297	133346	212423	200878	227013	114163
Проценты к получению		11971	14938	18545	20030	21414	22417	10498
Проценты к уплате		7437	9279	11520	12443	13302	13926	6521
Прочие доходы		46267	57732	71674	77414	82761	86640	40573
Прочие расходы		63139	88784	97810	105644	112940	118233	63369
Прибыль до налогообложения		40831	45904	114235	191782	178811	203911	95344
Прибыль до налогообложения на 1 РОП		93	97	234	387	331	384	207

>>

>>

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Вимм-Билль-Данн»	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,9	1,0	1,8	3,0	2,8	3,1	3,1
	Рент-ть валовая	29,1%	27,8%	30,1%	33,5%	32,3%	33,0%	33,8%
	Рент-ть по прибыли от продаж	4,4%	4,7%	7,1%	10,5%	9,3%	10,0%	10,8%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	3,4%	3,0%	6,1%	9,5%	8,3%	9,0%	9,0%
	Объем продаж, тыс. л	43057	48038	63057	64535	64329	65443	30563
	Числ-ть сотрудников отдела продаж	441	475	488	496	540	531	461
	Число увольнений	29	27	24	20	26	26	
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	98	101	129	130	119	123	
«Интер-агросистемы»	Кoeffициент текучести кадров отдела продаж	5,0	4,2	3,5	2,6	3,5	3,6	
	Валовая выручка	635650	706757	1022302	1440237	1408985	1459285	536506
	Себестоимость продаж	442482	448370	616402	895533	882419	855901	329972
	Валовая прибыль	193168	258388	405900	544705	526566	603384	206534
	Коммерческие расходы	161341	193891	243381	421346	397824	403264	127202
	Управленческие расходы	9741	8864	9562	12688	12413	11830	4401
	Прибыль от продаж	22086	55633	152957	110670	116329	188289	74930
	Проценты к получению	3554	2547	1154	0	0	0	0
	Проценты к уплате	3128	4181	3492	4597	4497	4657	2712
	Прочие доходы	103887	100622	79847	126212	123474	125117	47016
	Прочие расходы	123180	145296	158822	195885	201417	204461	97717
	Прибыль до налогообложения	3219	9324	71644	36401	33888	104288	21516
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	15	40	258	97	93	291	67
	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,1	0,4	2,2	0,8	0,9	2,6	1,5
	Рент-ть валовая	30,4%	36,6%	39,7%	37,8%	37,4%	41,3%	38,5%
	Рент-ть по прибыли от продаж	3,5%	7,9%	15,0%	7,7%	8,3%	12,9%	14,0%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	0,5%	1,3%	7,0%	2,5%	2,4%	7,1%	4,0%
	Объем продаж, тыс. л	21513	21601	32399	43699	38766	39496	13978
Числ-ть сотрудников отдела продаж	221	231	278	375	364	358	320	
Число увольнений	26	20	17	19	23	21		

>>

>>

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Интер-агросистемы»	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	97	94	117	117	107	110	
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	11,8	8,7	6,1	5,1	6,3	5,9	
«Сады Придонья»	Валовая выручка	469418	614885	715872	907848	979902	1055670	524514
	Себестоимость продаж	305389	364566	403401	527566	573545	578666	292355
	Валовая прибыль	164029	250319	312472	380282	406357	477004	232159
	Коммерческие расходы	117968	123947	168741	265594	276674	288840	113448
	Управленческие расходы	6786	7275	4335	7545	8144	8074	4059
	Прибыль от продаж	39275	119097	139395	107143	121540	180091	114651
	Проценты к получению							
	Проценты к уплате	2310	3638	2446	2897	3127	3369	1674
	Прочие доходы	65409	82586	55914	79557	85872	90511	45965
	Прочие расходы	90967	152509	111216	129779	140079	147910	75980
	Прибыль до налогообложения	11407	45537	81647	54024	64205	119323	82962
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	68	234	373	234	261	452	333
	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,6	2,0	3,2	1,8	2,2	3,9	5,4
	Рент-ть валовая	34,9%	40,7%	43,6%	41,9%	41,5%	45,2%	44,3%
	Рент-ть по прибыли от продаж	8,4%	19,4%	19,5%	11,8%	12,4%	17,1%	21,9%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	2,4%	7,4%	11,4%	6,0%	6,6%	11,3%	15,8%
	Объем продаж, тыс. л	18384	23033	25489	30682	29774	30736	15267
	Числ-ть сотрудников отдела продаж	167	195	219	231	246	264	249
	Число уволенных	11	13	18	10	12	12	
Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	110	118	116	133	121	122		
Коэффициент текучести кадров отдела продаж	6,6	6,7	8,2	4,3	4,9	4,8		
«Нидансоки»	Валовая выручка	656738	581865	485167	674524	658745	543570	230877
	Себестоимость продаж	397445	385441	331548	445452	462499	399448	205154
	Валовая прибыль	259293	196424	153619	229072	196246	144122	25723
	Коммерческие расходы	137237	111971	93363	129802	126765	104602	61549
	Управленческие расходы	24857	22023	18363	25530	24933	20574	13139
	Прибыль от продаж	97199	62430	41893	73740	44548	18947	-48964
	Проценты к получению	1247	0	0	0	0	0	0

>>

>>

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Нидансоки»	Проценты к уплате	4037	3577	2982	4147	4050	3341	2647
	Прочие доходы	25118	22254	18556	25798	25195	20790	10245
	Прочие расходы	39277	34224	25322	35205	34382	28371	16001
	Прибыль до налогообложения	80250	46883	32144	60187	31311	8024	-57367
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	379	229	167	267	142	42	-425
	Прибыль до налогообложения на 1 л	3,0	2,2	1,8	2,5	1,4	0,5	-7,8
	Рент-ть валовая	39,5%	33,8%	31,7%	34,0%	29,8%	26,5%	11,1%
	Рент-ть по прибыли от продаж	14,8%	10,7%	8,6%	10,9%	6,8%	3,5%	-21,2%
	Рент-ть по прибыли до налогообложения	12,2%	8,1%	6,6%	8,9%	4,8%	1,5%	-24,8%
	Объем продаж, тыс. л	26395	21633	17856	24025	21909	16600	7319
	Числ-ть сотрудников отдела продаж	212	205	193	225	220	191	135
	Число увольнений	19	21	23	28	35	46	
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	125	106	93	107	100	87	
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	9,0	7,8	10,4	10,7	13,6	21,5	
«Биола Русь»	Валовая выручка	479374	449777	475215	398637	405590	521782	244592
	Себестоимость продаж	335902	315641	329640	279564	283387	368736	192877
	Валовая прибыль	143472	134135	145575	119073	122203	153046	51715
	Коммерческие расходы	110924	104972	102291	96667	96284	122300	57095
	Управленческие расходы	12745	11332	11216	9300	9462	11990	7002
	Прибыль от продаж	19803	17831	32067	13106	16457	18756	-12382
	Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0
	Проценты к уплате	2653	2713	2272	1861	1894	2436	1827
	Прочие доходы	58340	50619	37646	35090	30528	37347	20395
	Прочие расходы	60783	59460	49315	37512	39574	50170	29580
	Прибыль до налогообложения	14707	6277	18126	8822	5517	3496	-23394
	Прибыль до налогообложения на 1 РОП	84	42	128	57	38	22	-203
	Прибыль до налогообложения на 1 л	0,8	0,4	1,2	0,7	0,5	0,3	-3,7
	Рент-ть валовая	29,9%	29,8%	30,6%	29,9%	30,1%	29,3%	21,1%
	Рент-ть по прибыли от продаж	4,1%	4,0%	6,7%	3,3%	4,1%	3,6%	-5,1%

>>

>>

Организация	Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	6 мес 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Биола Русь»	Рент-ть по прибыли до налогообложения	3,1%	1,4%	3,8%	2,2%	1,4%	0,7%	-9,6%
	Объем продаж, тыс. л	18059	14519	14808	12213	11825	13910	6373
	Числ-ть сотрудников отдела продаж	176	149	142	156	145	158	115
	Число увольнений	25	20	16	18	22	28	
	Объем продаж на 1 РОП, тыс. л	103	97	104	78	82	88	
	Коэффициент текучести кадров отдела продаж	14,2	13,4	11,3	11,5	15,2	17,7	

Таблица Г.2

**РЕЗУЛЬТАТЫ СОБЕСЕДОВАНИЙ
И ОПРОСОВ ВЫШЕГО РУКОВОДСТВА И МЕНЕДЖЕРОВ ОТДЕЛОВ
ЗАО «МУЛТОН» С ЦЕЛЬЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Позиция	Мнение о компетенции подконтрольного подразделения
Генеральный менеджер по Югу России	Высокий интеллектуальный потенциал, наработанные связи, мощная корпоративная культура
Коммерческий директор (Ростовская территория)	Широкая сеть партнёров, высокое качество сервиса
Коммерческий директор (Краснодарская территория)	Талантливые и интеллектуальные торговые представители
Коммерческий директор (Побережье)	Долгосрочные доверительные отношения с партнерами, гибкость
Коммерческий директор (Сочи)	Качественный сервис, высокий интеллект работников
Коммерческий директор (Волгоград)	Тесное сотрудничество с партнерами
Коммерческий директор (Ставрополье)	Связи с партнерами, большая база клиентов
Менеджер сокового направления	Масштабность бизнеса, грамотный маркетинг, качественная продукция
Менеджер по работе с ключевыми клиентами	Обширная клиентская база
Менеджер по логистике	Широкая сеть партнёров, качественное обслуживание, отлаженная логистическая цепочка
Менеджер по работе с партнерами	Обширная сеть дистрибьюторов
Менеджер по транспорту	Качественный сервис
Менеджер по бизнес-информации	Высокий уровень интеллекта работников, быстрые коммуникации
Менеджер по внешним связям и коммуникациям	Обширная сеть связей и коммуникаций, качественная продукция, репутация бренда
Менеджер склада	Качественный сервис, технологичное оборудование

>>

>>

Позиция	Мнение о компетенции подконтрольного подразделения
Менеджер по качеству	Качественный продукт и сервис
Менеджер по развитию коммерческих компетенций	Высокий уровень интеллекта работников, широкая сеть связей
Менеджер RED и EATB	Высокое качество сервиса, высокий уровень интеллекта
Менеджер по маркетингу	Высокое качество сервиса
Менеджер по обучению	Высокий уровень интеллекта работников
Кадровый менеджер	Высокий уровень интеллекта работников
Финансовый менеджер	Высокий уровень интеллекта работников, быстрые коммуникации
Опрос 43 случайных работников офисов, отдела продаж и производства (наиболее частый ответ)	Коммуникабельность, высокий уровень интеллекта сотрудников
Ценности компании	Верность принципам, совершенство во всем, что мы делаем, обучение и развитие, забота о сотрудниках, мы – одна команда, победа вместе с клиентами
Результаты опроса и анализа можно свести к следующим ключевым компетенциям	Широкая сеть связей и коммуникаций
	Высокое качество сервиса
	Высокий уровень интеллекта работников

Таблица Г.3

**РЕЗУЛЬТАТЫ СОБЕСЕДОВАНИЙ И ОПРОСОВ
ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА И МЕНЕДЖЕРОВ ОТДЕЛОВ
ЗАО «МУЛТОН» С ЦЕЛЬЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
УРОВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ**

Показатель	Значение	Количество штатных работников по годам			
		2011	2012	2013	2014
Компетентность	0 баллов	370	406	367	265
	1 балл	570	466	375	383
	2 балла	1111	986	868	619
	3 балла	485	638	868	944
	4 балла	228	290	372	383
	5 баллов	85	116	248	354
Выполнение КРІ	Недовыполнение	1225	1248	1053	678
	Полное выполнение	1311	1335	1487	1562
		313	319	558	708



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА НА БАЗЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	5
ГЛАВА II. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	57
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	160
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	168
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	169
ПРИЛОЖЕНИЯ	186



Научное издание

Труфанов Станислав Алексеевич

**ФОРМИРОВАНИЕ И УДЕРЖАНИЕ
КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор — Д. В. Нефедов
Верстка и дизайн — ООО «Профпресс»
Издается в авторской редакции.

ООО «Профпресс», 344019, г. Ростов-на-Дону,
ул. 13-я линия, 34, оф. 407, тел. (863) 241-37-43, факс (863) 220-38-27,
e-mail: profpress@aaanet.ru.

Отпечатано в РИК ООО «Профпресс». Сдано в набор 20.12.2014.
Подписано в печать 25.12.2014. Формат 64x80/16. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Гарнитура MyriadPro. Усл. печ. л. 14,5. Тираж 300 экз.

ISBN 978-5-905468-27-8



9 785905 468278