

УДК 005.953/.954

Рудых Василий Сергеевич

*магистрант,
кафедра государственного управления и
управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: vasil.rudih2012@yandex.ru*

Носырева Ирина Григорьевна

*кандидат экономических наук, доцент,
кафедра государственного управления и
управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: nosyrevaig@bgu.ru*

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ НАЙМЕ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья посвящена применению компетентностного подхода в процессе найма и адаптации персонала, особенностям его практического использования.

В статье представлены результаты социологического опроса экспертов по выявлению ключевых компетенций, которыми должны располагать кандидаты, пытающиеся трудоустроиться в изучаемую производственную компанию. На основе анализа результатов экспертного опроса авторами составлена модель компетенций, которая может быть использована при оценке кандидатов и принятии управленческих решений в сфере управления персоналом.

Ключевые слова: система найма персонала, адаптация персонала, компетентностный подход, модель компетенций, компетентность.

Vasily S. Rudykh

*Master's Degree Student,
Department of Public Administration
and Human Resources Management,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: vasil.rudih2012@yandex.ru*

Irina G. Nosyreva

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration
and Human Resources Management,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

APPLICATION OF A COMPETENCE-BASED APPROACH TO STAFF RECRUITMENT AND ADAPTATION IN THE CONDITIONS OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Abstract. The article is devoted to the application of the competency-based approach in the process of hiring and adapting personnel, the features of its practical use. The article presents the results of a sociological survey of experts to identify key competencies that candidates trying to find employment in the studied manufacturing company should have. Based on the analysis of the results of the expert survey, the authors compiled a competency model that can be used in assessing candidates and making management decisions in the field of personnel management.

Keywords: personnel recruitment system, personnel adaptation, competency-based approach, competency model, competence.

Развитие компетентного подхода в управлении персоналом ведет свою историю с 1970-х гг. и связано с именами таких американских ученых, как Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер. Так, Д. МакКлелланд выдвинул идею «переменных компетенций». Данный термин впервые появился в 1959 г., когда автомобильная компания White, производившая грузовые автомобили и переживавшая расцвет в 1950-е гг., попыталась описать те качества личности, которые дают возможность выполнить работу на «превосходном» уровне. Также МакКлелландом были предложены методы оценки «переменных компетенций», позволяющие выявить причины успешной деятельности.

В настоящее время компетентный подход рассматривается как перспективная технология в управлении персоналом [1], [2]. Его используют не только при найме персонала, но и в обучении работников, формировании кадрового резерва, в ходе проведения оценки и аттестации персонала и т. д.

Следует отметить, что применение компетентного подхода на производственном предприятии является крайне важным в современных условиях ведения бизнеса. Компетентность персонала играет ключевую роль в обеспечении эффективности производственных процессов, повышении качества продукции и конкурентоспособности компании в целом. Данный подход дает возможность достичь соответствия между стратегическими целями предприятия и основными процессами в сфере управления персоналом. Выделяя со стратегических позиций ключевые компетенции предприятия, укрепляющие его конкурентную позицию, можно формировать в нужном направлении компетенции работников.

Данный подход предполагает наличие у сотрудников не только необходимых знаний и навыков, но и способность применять их в реальных производственных ситуациях. Это позволяет эффективно решать задачи, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке и умело реагировать на вызовы, с которыми сталкивается компания.

Благодаря компетентному подходу, на предприятии удастся сократить издержки и повысить производительность труда, что, в свою очередь, способствует увеличению прибыли компании – основной стратегической цели любого

предприятия. Кроме того, компетентные сотрудники могут стать надежным активом для предприятия, способствуя его успешной конкуренции на рынке.

Целью нашего исследования является выявление особенностей применения компетентностного подхода при найме и адаптации персонала в условиях производственного предприятия.

Исследование было выполнено на базе одного из производственных предприятий Иркутской области, основными направлениями деятельности которого являются производство горнометаллургического оборудования, а именно гидрометаллургия. Среднесписочная численность сотрудников на конец 2024 г. Составляет 33 человека. Среди работников преобладают лица мужского пола, по квалификации ВОЗ относящиеся к возрастной категории 25–44 лет, молодежь.

Новизна исследования состоит в попытке авторов на основе изучения теоретического материала и проведения собственного исследования выделить особенности реализации компетентностного подхода в практике найма и адаптации персонала на частном производственном предприятии.

Методы исследования включали анализ научной литературы по проблеме применения компетентностного подхода в сфере управления персоналом; изучение материалов, представленных в сети Интернет; методы обобщения и систематизации информации; сравнительный анализ; социологический опрос экспертов.

Поскольку анализ научной литературы показал, что для разработки моделей компетенций используют различные методы сбора информации, которые условно можно разделить на такие группы, как опросы, экспертные методы, наблюдение, а также методы, связанные с анализом документов [3], нами был выбран метод опроса.

В ходе проведения исследования авторами статьи было предложено провести социологический экспертный опрос, в котором приняли участие руководители, линейные руководители и ключевые сотрудники производственной компании. Каждому эксперту было предложено сформулировать собственное мнение относительно 15 факторов, включая ключевые компетенции, которыми должен располагать кандидат, пытающийся трудоустроиться в компанию, на должность оператора станков с ЧПУ (лазерная группа). Всем участникам опроса была гарантирована конфиденциальность передаваемой информации и анонимность.

Программа проведения исследования состояла из нескольких этапов: подготовительный этап; сбор данных и анализ результатов проведенного исследования. На подготовительном этапе исследования был издан приказ, назначены ответственные лица и исполнители, обозначены цели исследования и условия проведения социологического опроса. Каждому опрашиваемому сотруднику было предоставлено 30 минут для проведения опроса. На взгляд авторов статьи, этого времени вполне достаточно для обозначения 15 ключевых компетенций. Для сокращения времени проведения социологического опроса, сотрудникам, участвующим в опросе, на популярный мессенджер было направлено оповещение о необходимости принять участие в исследовании.

Сбор данных является не менее важным этапом, он является вторым. Во время данного этапа проводится сбор информации от участников исследования.

Качественная реализация опроса состоит в четкой последовательности шагов. Непосредственно к каждому участнику опроса был прикреплен ответственный человек, который следил за условиями проведения опроса: во-первых, это время проведения – не более 30 минут; во-вторых, это индивидуальность опроса, не допускалось группового обсуждения; в-третьих, это конфиденциальность. Данный этап занял значительное время, так как участникам создали необходимые комфортные условия. Обязательным условием для проведения опроса было отведение отдельного кабинета – комнаты для ведения переговоров, а также индивидуальное посещение сотрудниками без видео фиксации.

Заключительным этапом исследования являлось сравнение, обработка, анализ и интерпретация полученных сведений. Результаты анализа интерпретировались с целью выявления ключевых навыков и компетенций, которые могут быть использованы для поиска, найма и адаптации новых сотрудников компании или принятия других управленческих решений. Также экспертами были выделены формальные требования к кандидатам такие как возраст, образование и опыт работы.

Результаты проведенного социологического опроса представлены в табл. 1.

Таблица 1

Таблица совпадений мнений экспертов относительно ключевых компетенций

№	Компетенции	Количество
1	Знание графических программ	13
2	Знание управляющих программ	14
3	Самостоятельность	9
4	Инициативность	3
5	Стрессоустойчивость	8
6	Умение работать в команде	9
7	Саморазвитие	13
8	Ответственность	11
9	Технический склад ума	5
10	Исполнительность	4
11	Умение принимать решения	3
12	Системность	3

В целях повышения действенности системы отбора новых сотрудников обычно рекомендуют четко сформулировать критерии отбора, важные для выполнения определенного вида деятельности [4, с. 313–314]. Они включают требования к образованию, опыту работы, медицинским и личностным характеристикам кандидатов. Эти «эталонные» уровни требований определяются в соответствии с характеристиками уже работающих на предприятии сотрудников, которые успешно справляются со своими функциональными обязанностями.

В результате проведенного исследования авторами был составлен социальный портрет идеального сотрудника с учетом особенностей сложившегося коллектива работников (табл. 2).

Таблица 2

Социальный портрет идеального сотрудника

Минимальные требования	Характеристики	Желательные требования
Любое высшее	Образование не ниже средне-специального	Высшее техническое образование
3	Опыт работы, лет	3–5
25	Возраст, лет	Не более 25–30

Кроме того, на основании проведенного социологического опроса экспертов, авторами предложена модель, включающая 5 ключевых, наиболее важных компетенций кандидата оператора станков с ЧПУ (табл. 3).

Таблица 3

Модель ключевых компетенций кандидата на должность оператора станков с ЧПУ

Уровень выраженности компетенции	Индикаторы проявления компетенции					Сквозная критериальная балльная оценка
	Компетенция «Знание программ»	Компетенция «Саморазвитие»	Компетенция «Ответственность»	Компетенция «Самостоятельность»	Компетенция «Умение работать в команде»	
Сильный	Прекрасно знает возможности управляющих и графических программ, хорошо в них ориентируется, умеет использовать	Проходит курсы повышения квалификации (1-2 года назад).	Ответственно подходит к своей работе, выполняет ее качественно и в срок.	Прекрасно выполняет поставленные задачи без привлечения коллег и руководителей.	Пользуется заслуженным авторитетом в команде; способен обеспечить достижение целей и увеличение продуктивности при работе в группе	От 7 до 10
Средний	Имеет некоторый опыт работы с управляющими и графическими программами	Проходит курсы повышения квалификации (3-5 лет назад).	Ответственно подходит к своей работе, выполняет ее качественно и в срок.	Выполняет поставленные задачи без привлечения коллег и руководителей.	Работает в команде, но не проявляет инициативу	От 4 до 6

Окончание табл. 3

Уровень выражен- ности ком- петенции	Индикаторы проявления компетенции					Сквозная критери- альная балльная оценка
	Компетен- ция «Зна- ние про- грамм»	Компетен- ция «Само- развитие»	Компетен- ция «Ответ- ствен- ность»	Компетен- ция «Само- стоятель- ность»	Компетен- ция «Уме- ние рабо- тать в ко- манде»	
Базовый	Имеет об- щее пред- ставление об управля- ющих и графиче- ских про- граммах, но не имеет практиче- ских навы- ков работы в данных программах	Не прохо- дил курсы повышения квалифика- ции.	Подходит к своей ра- боте нейтрально, выполняет ее, не все- гда в срок.	Выполняет поставлен- ные задачи, привлекает коллег и руководи- телей.	Не умеет работать в команде, не проявляет инициа- тиву, полага- ется на других кол- лег	От 1 до 3
Отсут- ствует	Не знает необходи- мые для ра- боты управ- ляющие и графиче- ские про- граммы	Не прохо- дил курсы повышения квалифика- ции.	Неответ- ственно вы- полняет по- ставленную задачу.	Выполняет поставлен- ную задачу только с наставни- ком.	При работе в команде полагается на других, не прояв- ляет иници- ативу, не способен внести су- ществен- ный вклад в достижение общих ре- зультатов	0

Разработанная авторами модель компетенций кандидата на должность оператора станков с ЧПУ отличается возможностью произвести балльную оценку выраженности ключевых компетенций у конкретных соискателей работы в ходе проведения собеседования или интервью по компетенциям, что в дальнейшем дает возможность сравнивать их между собой и выбирать лучшего кандидата. Кроме того, в ходе адаптации вновь принятого сотрудника, ориентируясь на результаты такой оценки, можно обратить внимание наставника на те ключевые компетенции, которые выражены не так сильно и требуют дальнейшего развития [5], [6].

Проведенное исследование позволило авторам сформулировать следующие выводы.

1. Компетентностный подход является перспективной технологией в сфере менеджмента персонала, которая позволяет увязать стратегические цели развития производственного предприятия с основными процессами в сфере управления персоналом.

2. Компетентные сотрудники могут стать надежным активом предприятия, укрепляющим его конкурентную позицию и способствующим достижению высокой эффективности.

3. Применяя компетентностный подход при найме и адаптации персонала, важно выстроить модель компетенций с привязкой к конкретной позиции на предприятии. Данная модель может быть уникальной и учитывающей специфику конкретного производства или сферы бизнеса.

4. Модель компетенций позволяет конкретизировать набор ключевых компетенций, необходимых для выполнения работы наилучшим для предприятия образом.

5. Некоторым из выделенных нами компетенций можно обучить нового сотрудника в ходе адаптации, но гораздо выгоднее для динамично развивающегося предприятия нанять кандидата, у которого необходимые компетенции выражены на необходимом уровне.

В качестве перспектив дальнейших исследований по данной теме, следует отметить необходимость апробации разработанной модели компетенций на практике и, в случае необходимости, ее корректировки. В заключении отметим, что при переходе производственного предприятия от одной стадии жизненного цикла к другой, а также в случае кризисных явлений в жизни организации, могут меняться стратегические цели развития, что также потребует корректировки модели ключевых компетенций сотрудников.

Список использованной литературы

1. Митрофанова Е. А. Управление персоналом : теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2012. – 72 с.

2. Белобородова Н. А. Практика использования компетентностного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области / Н. А. Белобородова, А. А. Васильева // Экономика труда. – 2018. – Т. 5, № 4. – С. 1155–1164. – DOI 10.18334/et.5.4.39613. – EDN NRAWFA.

3. Носырева И. Г. Технологии оценки профессиональных компетенций специалистов по оказанию государственных услуг в области занятости населения / И. Г. Носырева, Н. А. Белобородова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2(27). – С. 280–283. URL: <https://landraileiu.ru/wp-content/uploads/2023/04/ANI-EU-2019-2.pdf>.

4. Управление персоналом организации: учеб. пособие : в 2 ч. Ч. 1 / под ред. Т. Г. Озерниковой. – Иркутск, Изд-во БГУ, 2015. – 545 с.

5. Белобородова Н. А. Влияние дистанционного режима работы на развитие организаций и компетенции персонала / Н. А. Белобородова // Развитие российского общества: вызовы современности : Материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 90-летию Байкальского государственного университета, Иркутск, 15–16 октября 2020 г. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2021. – С. 126-131. – EDN UDPMТА.

6. Белобородова Н. А. Компетентностный подход в развитии персонала организации / Н. А. Белобородова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов : Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях, Иркутск, 17 мая 2018 года / Под научной редакцией Н. Н. Даниленко, О. Н. Баевой. Том Часть 2. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2018. – С. 267–270. – EDN VJLIGO.