

5. ТЕР 81-02-08–2001. Сборник № 8. Конструкции из кирпича и блоков.

6. МДС 81-35.2004. Методика определения стоимости строительной продукции на территории Российской Федерации / Упр. ценообразования и сметного нормирования Госстроя России. – М., 2004.

Получено 29.04.2015

7. МДС 81-33.2004. Методические указания по определению величины накладных расходов в строительстве / Упр. ценообразования и сметного нормирования Госстроя России. – М., 2004.

УДК 331.87

Ю. Н. Старцев, кандидат технических наук, доцент, Челябинский государственный университет

## ВЛИЯНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И СВЯЗЕЙ ПЕРСОНАЛА НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОИЗВОДСТВА

Современные тенденции перехода промышленных предприятий на инновационный путь развития проявляются в практически непрерывном обновлении используемых техники и технологий. При этом определяющую роль играет персонал предприятия, а точнее – его компетенции и связи, то есть те качественные характеристики, которые позволяют ему на каждом новом рабочем месте и в каждой новой ситуации использовать свои знания, понимание, умения, навыки, выстраивать необходимые взаимоотношения и налаживать координацию своих действий с другими субъектами в рамках предоставленных полномочий и доступных ресурсов.

Проблемы с качеством персонала породили на промышленных предприятиях такое явление, как недоосвоенность новой техники и технологий, то есть появление разнообразных затруднений, серьезно препятствующих выходу новой техники и технологий на проектные режимы работы. Подтверждением сказанному служит статья [1], где отражены результаты освоения персоналом Новошахтинского разреза ОАО «Приморскуголь» нового добычного экскаватора НТАСНІ ЕХ2500. Из статьи следует, что производительность экскаватора выросла в два раза и приблизилась к проектному значению только после проведения комплекса мероприятий с персоналом.

Случаев, когда имеет место недобор производительности нового оборудования из-за недоосвоенности в пределах 10...30 % от проекта, встречается достаточно много. Руководство предприятий, на которых эти факты имеют место, часто просто не обращает внимание на подобные потери на фоне общего роста (100...300 %) эффективности после запуска новой техники и технологий.

В настоящей статье на основе анализа опыта внедрения новой техники и технологий на угольных предприятиях, накопленного в ООО «НИИОГР» (Научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт по добыче полезных ископаемых открытым способом, г. Челябинск), предложена модель

взаимосвязи таких качественных характеристик персонала, как компетенции и связи с результатами производства. Схематично модель изображена на приведенном ниже рисунке. Подобная модель позволяет хотя бы в принципе оценить влияние различных факторов, определяющих компетенции и связи персонала на эффективность работы предприятия.



Модель взаимозависимости компетенций и связей персонала от результатов производства

Специалисты по организационному развитию в последние десятилетия пришли к выводу, что квалификация персонала, которая всегда была одним из краеугольных камней проектов развития предприятий, является слишком узкой категорией и потому

не отражает всех особенностей процесса роста производительности и конкурентоспособности предприятий. Квалификация персонала является сутью его *компетентности*, то есть способности эффективно действовать в конкретной узкой предметной области [2]. Однако современная рыночная обстановка требует от предприятия выхода на качественно новый уровень ведения деятельности – инновационный путь развития, включающий не только развитие новых идей, конструкций, технологий, способностей, но и придание высокой скорости распространения всего нового среди заинтересованных лиц. При этом от персонала требуются новые качества, которые в настоящее время получили название *компетенций* [3]. Сейчас на проблемы компетенций персонала стали обращать серьезное внимание, что нашло отражение в многочисленных публикациях на эту тему (см., например, [4–6]).

В настоящей работе определение «компетенция персонала» дается по Л. В. Лабунскому [7, с. 5]: «компетенция – это сочетание квалификации работника с предоставленными полномочиями, предназначенное для выполнения его производственных функций». Таким образом, в данной трактовке компетенция работника представляет собой нематериальный ресурс, определяющий использование других ресурсов предприятия при движении к поставленным целям. Иначе говоря, компетенция работника является экономической категорией, включающей квалификацию и полномочия, предоставленные ему в виде доступа к ресурсам предприятия и функций по использованию этих ресурсов, и обеспечивающей экономическую эффективность функционирования предприятия.

Производственные функции работника, или обобщенно функционал работника, понимаются как система функций, позволяющих в условиях изменчивости внутренней и внешней среды предприятия обеспечивать требуемую экономическую эффективность производства в зоне его ответственности. Структура и характеристики функционала, а также выбор функций, входящих в него, устанавливаются из условия соответствия целевых показателей зоны ответственности данного работника показателям всего подразделения и предприятия в целом. В связи с этим А. В. Дьяконов [8] рекомендует выделять следующие типы функционала работника:

- поддерживающий, то есть производственные функции, выполняемые работником, должны только поддерживать текущую ситуацию;
- совершенствующий, то есть производственные функции, выполняемые работником, должны улучшать текущую ситуацию;
- развивающий, то есть производственные функции, выполняемые работником, должны развивать текущую ситуацию в нужном направлении.

Квалификация персонала определяет имеющиеся у конкретного работника возможности выполнять свои производственные функции, используя ранее приобретенные знания, понимание, умения и навыки [9, с. 46–47]. Таким образом, квалификация работни-

ка позволяет через приобретенные им знания, понимание, умения, навыки реализовать приобретенные им способности воспринимать все новое и переводить его в какие-либо социально и/или экономически значимые результаты.

Полномочия по использованию ресурсов, предоставляемые работнику для выполнения своих функций с использованием имеющейся квалификации, являются фактором, стимулирующим развитие предприятия. Результативность использования ресурсов зависит от стратегий, которых придерживаются собственники труда и капитала [10, с. 46–47]. Наиболее эффективное их использование имеет место в случае достижения баланса интересов и ответственности собственников труда и капитала (см., например, [11]). При этом происходит вертикальное и, что очень важно, горизонтальное перераспределение ресурсов, приводящее к совместным однонаправленным действиям. В результате этого достигается их наиболее эффективное использование – имеет место синергетический эффект. В любом случае полномочия по использованию ресурсов предприятия можно разделить:

- на независимый доступ к ресурсам – работник уполномочен самостоятельно использовать необходимые ресурсы в заранее обусловленном количестве;
- доступ к ресурсам по согласованию с другими заинтересованными лицами, что является результатом дефицита или высокой стоимости данного ресурса.

Итак, проанализировав понятие «компетенция персонала» в контексте инновационного развития предприятия, можно сделать следующие выводы:

- производственные возможности работника далеко не исчерпываются его квалификацией; существует еще ряд характеристик, которые способствуют выполнению им своих функций, одной из которых является компетенция;
- функционал работника, то есть система функций, реализация которых обеспечивает достижение в заданные сроки стоящих перед ним целей, должен определяться исходя из реальных целей, стоящих перед подразделением;
- ресурсы, предоставляемые работнику, должны соответствовать целям, стоящим перед ним, а также его функциям и квалификации.

Изложенный подход к понятию «компетенция персонала» позволяет превратить компетенцию работника в дополнительный инструмент, повышающий эффективность производственного процесса и, соответственно, его результативность благодаря мобилизации ресурсов отдельных работников.

Вместе с тем эффективное проявление компетенций персонала обусловлено эффективностью связей отдельных работников между собой и с окружающей средой. На основе анализа опыта, накопленного в ООО «НИИОГР», данные связи следует разделить на три принципиально разные категории (см. рис.).

Категория отношенческих связей характеризуется качеством и структурой личностных отношений отдельных работников и их групп. Поэтому среди них выделяются следующие наиболее значимые:

- гармоничные, которые появляются в результате хорошего знания друг друга, включая привычки, манеры поведения и квалификационные возможности; они могут быть напрямую не связаны с конечными результатами;

- компромиссно-партнерские, которые появляются в результате взаимодействия достаточно случайных работников при их четком понимании взаимодополняемости друг друга для достижения конечного результата;

- компромиссно-конфликтные, которые появляются в результате взаимодействия достаточно случайных работников при отсутствии у них понимания единого конечного результата;

- отсутствие связей, которое появляется в результате отсутствия у работников необходимости во взаимодействиях.

Категория информационных связей в большой степени зависит от возможности доступа конкретных работников к каналам связи. Однако в любом случае среди них выделяются:

- деловые связи, вертикальные и горизонтальные, между операторами и руководителями, благодаря которым организуется, поддерживается и управляется производственный процесс;

- общие связи, создающие информационный фон, на котором разворачивается производственный процесс;

- отсутствие или дефектность связей, когда конкретные работники плохо осведомлены о тех процессах, в которых они участвуют.

Категория материальных связей определяет материальную обеспеченность производственного процесса и фактически связывает его с источниками материальных ресурсов, которые могут быть весьма многочисленными. Именно обилие источников материальных ресурсов закладывает специфику данных связей, поэтому их следует подразделить:

- на взаимодополняющие, то есть связи с различными взаимодополняющими источниками, которые при необходимости могут перекрывать друг друга;

- компенсирующие, то есть связи с различными источниками, поставки из которых являются критическими; поэтому по мере необходимости может происходить переключение поставок с одного источника на другие;

- требующие избыточных ресурсов, то есть связи с источниками, поставки из которых требуют дополнительных вложений, делающих их неэффективными;

Получено 13.06.2015

- отсутствие связей, то есть разрыв связей с источником вследствие его неэффективности и возможности автономного функционирования.

Описанные категории основных связей персонала с производственным процессом следует рассматривать через призму его компетенций, которые позволяют оптимизировать их структуру и содержание, обеспечить тем самым производственный процесс дополнительным синергетическим эффектом.

На рисунке показано взаимовлияние перечисленных связей и компетенций персонала с результатами производственного процесса. Данная модель демонстрирует, как в зависимости от структуры результата через обратные связи можно выйти на исходные факторы, являющиеся причиной именно такого результата, и составить программу коррекции данного фактора.

В заключение автор выражает свою признательность А. М. Макарову, доктору технических наук, профессору, заместителю директора ООО «НИИОГР» по научной работе, благодаря инициативе которого написана настоящая статья.

#### Библиографические ссылки

1. Роль организации производства при техническом перевооружении / А. И. Кукаренко, В. В. Ломовцев, А. В. Дьяконов [и др.] // Уголь. – 2011. – Июнь. – С. 70–72.
2. Компетентность. Компетенция. – URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
3. Там же.
4. Ксенофонтова Х. З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятий корпоративного типа // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6. – С. 91–96.
5. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
6. Лабунский Л. В. Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия. – Екатеринбург: УрО РАН, 2003. – 232 с.
7. Там же. С. 5.
8. Дьяконов А. В., Артемьев В. Б. Развитие функционала начальника участка на угольном разрезе // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2013. – № 6. – С. 240–247.
9. Лабунский Л. В. Указ. соч. С. 46–47.
10. Там же.
11. Особенности развития социального партнерства в условиях становления инновационной экономики / И. Д. Колмакова, А. А. Алабугин, Е. М. Колмакова, А. С. Микрюкова // Вестник Челябинского гос. ун-та. – 2014. – № 5(334). – Экономика. – Вып. 43. – С. 10–14.