

Бакай Оксана Николаевна

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Bakay Oksana Nikolayevna

ROLE OF MANAGEMENT SKILLS IN DEVELOPMENT OF PETROCHEMICAL COMPANIES

Аннотация:

В статье рассматривается вопрос использования управленческих компетенций для оценки персонала предприятий нефтехимической промышленности, которые необходимы для успешного достижения бизнес-целей. Модель управленческих компетенций используется для оценки и построения персонального профиля управленческих компетенций для каждого руководителя в работе с кадрами. Применяя профиль управленческих компетенций, руководители имеют возможность не только анализировать результаты, достигнутые работником за прошедший период, но и понимать способы для достижения таких следствий.

Ключевые слова:

модель компетенций, профиль управленческих компетенций, оценка управления персоналом, управленческие функции, нефтехимическая промышленность.

Summary:

The article discusses the use of management skills for personnel evaluation at the petrochemical enterprises, which are necessary for the successful achievement of business objectives. The model of management competencies is applied for evaluation and formation of a personal profile of management competencies for every manager in personnel management. Using the profile of management skills, the managers are able to not only analyze the results achieved by an employee for a given period, but also to understand the ways to achieve such effects.

Keywords:

competence model, profile of management skills, evaluation of personnel management, administrative functions, petrochemical industry.

В настоящее время правительство страны уделяет большое внимание развитию и совершенствованию нефтеперерабатывающих производств, модернизации нефтехимических комплексов.

Исходя из объемов фактической переработки нефти, отметим, что нефтеперерабатывающая промышленность в России переместилась за последние годы на третье место в мире, вслед за США и Китаем. По качественной же характеристике уровня развития своего производственного потенциала (вторичных процессов) российские предприятия занимают лишь 67-е место [1].

Одной из причин, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность нефтехимической продукции, является недостаточно эффективная кадровая политика. Как показывают исследования, кадровый потенциал, к сожалению, не является таким же успешным фактором развития, как его техническое переоснащение.

Несмотря на то что кадровая политика преимущественно заключается в управлении человеческими ресурсами, сегодня речь уже идет об управлении человеческим потенциалом. Наиболее актуально этот потенциал проявляется в системе компетенций человека.

Не может обойтись менеджер и без узкоспециальных профессиональных компетенций. Причем уровень компетентности по ним не должен быть ниже, чем у рядового исполнителя.

В то же время исследования кадровой политики ряда предприятий нефтехимической отрасли показывают, что при подборе кандидата на должность заместителя руководителя в специализированной области (главный метролог, начальник установки, ведущий инженер и т. д.) в первую очередь выдвигаются требования к опыту и квалификации в этой узкоспециализированной области, в то время как функциональные требования к руководителю в качестве менеджера недооцениваются. Другими словами, при назначении сотрудников на руководящую должность непозволительно недооценка любого аспекта профессиональной и корпоративной деятельности, качеств личности.

Современные отечественные и зарубежные школы управления уже традиционно рассматривают предприятие как систему, отводя место управлению персоналом в качестве ее подсистемы [2]. Поэтому, создавая модель управленческих компетенций персонала предприятий нефтехимической отрасли, мы произвели ее из общей модели компетенций.

Модель управленческих компетенций имеет вид областей взаимоотношений сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Они указывают на необходимость этих отношений, а именно функций управленческих компетенций.

На рисунке 1 представлена модель управленческих компетенций персонала предприятий нефтехимической отрасли.

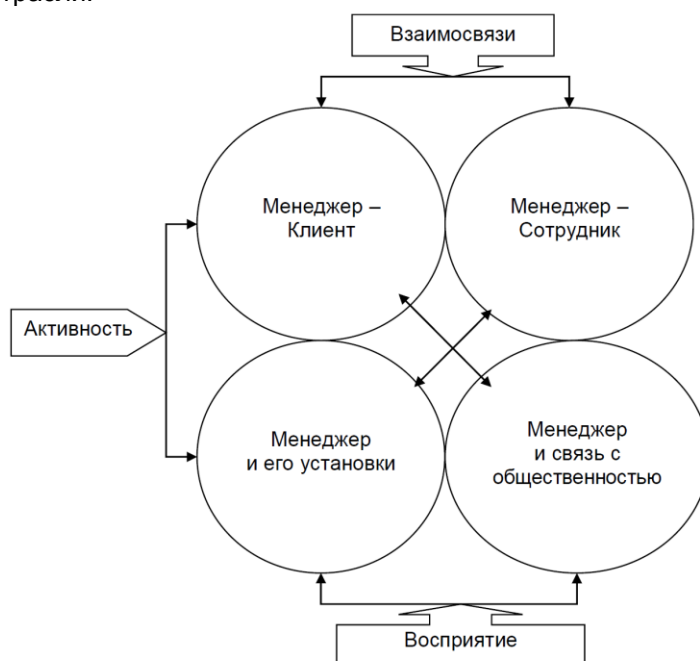


Рисунок 1 – Общая модель управленческих компетенций персонала предприятий нефтехимической отрасли

В таблице 1 приведен список управленческих компетенций персонала нефтехимических предприятий и их содержимого, которые используются при выполнении работы в качестве показателей.

Таблица 1 – Модели управленческих компетенций персонала, созданные путем обобщения моделей компетенций нефтехимических предприятий

| Форма модели | Управленческие компетенции | Сущность управленческой компетенции |
|--|---|--|
| Менеджер – Клиент | Клиентоориентированность | Понимание рынка, возможность организовать процессы продаж Стратегическое мышление (систематическое, планируется способность предвидеть «картинку» – результат) |
| | Решение проблем | Способность развивать новые продукты или услуги Знание основ маркетинга руководящей должности на рынке Возможность управлять денежными потоками, а также инвестирование новых проектов |
| Менеджер – Сотрудник | Командность | Осуществление делового администрирования Планирование работы с учетом планов своих сотрудников, если работа требует взаимодействия |
| | Связь (коммуникации) | Понимание информационных технологий и подходов к автоматизации технологических процессов Предварительное знакомство с необходимой информацией перед деловыми встречами |
| | Обмен знаниями | Знание соответствующего законодательства, регулирующего бизнес Ценностное отношение к профессии, знание ее основ Осведомленность современных методов |
| Менеджер и его установки | Профессионализм | Адаптация к изменениям Ориентированность на результат |
| | | Способность использовать знания и умения (теоретическую базу) |
| Менеджер и его связь с общественностью | Формирование репутации и имиджа компании на рынке | Удержание всеми силами репутации и престижа |

Управленческие компетенции являются системой внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия.

Говоря об их психологических особенностях, следует отметить, что современная практика и анализ концепций управления персоналом свидетельствуют о том, что человек понимается как основной субъект организации и особый объект управления (human being management). Чаще всего понятие «компетенция» употребляется в значении поведенческих характеристик, обеспечивающих эффективность деятельности руководителя в определенной ситуации [3].

Управленческие компетенции персонала нефтехимической промышленности – это сложное личностное образование, отражающее его способность воздействовать на организационную систему и предметы профессиональной деятельности.

Важно понимать, что основа управленческих компетенций – это решение задачи «очеловечивания» профессиональных стандартов, в которой нет места психологическим понятиям, а внимание уделено только системе требований, в которых явно угадывается лишь технологический аспект [4].

Комплексная оценка управленческих компетенций традиционно представляется круговой диаграммой – профилем компетенций. Профиль управленческих компетенций – это система оценки компетенций, сконцентрированная для определенного места работы, включающая описание уровня развития. Отражение компетенций менеджера через профиль управленческих компетенций позволяет сотруднику качественно выполнять соответствующие функции его должности и достичь желаемых результатов.

Уровень развития определяется путем шкалирования. Для каждой должности имеется оптимальный уровень шкалы. Он необязательно должен быть высоким. Кроме того, достижение результатов можно обеспечить путем комбинации различных компетенций.

Пример графического представления профиля управленческих компетенций по должности «начальник отдела технологических систем» приведен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Фактический профиль управленческих компетенций начальника отдела технологических систем

В процессе исследования были построены графики по отдельным сотрудникам, которые возможно сравнить между собой. Инструмент «профиль управленческих компетенций» хорошо зарекомендовал себя не только для оценки профессионального уровня сотрудника, но и для подбора сотрудников, подготовки плана обучения.

Достоинства «профиля управленческих компетенций» представлены в таблице 2.

Несмотря на множество очевидных преимуществ, применение профиля управленческих компетенций персонала на нефтехимических предприятиях связано с рядом недостатков. Основной из них заключается в том, что разработка модели компетенций – долгий и трудоемкий процесс, включая подготовку списка управленческих компетенций руководителя, а также создание рабочей группы и их подготовки. Кроме того, особой трудоемкостью отличается и детальная оценка каждой из компетенций [5].

Таблица 2 – Преимущества «профиля управленческих компетенций»

| Для организации | Для сотрудников |
|---|---|
| Выявление и предоставление необходимых ресурсов | Предоставление квалификационной поддержки: обучение сотрудника в процессе работы |
| Разработка единых стандартов при описании эффективности способствует взаимопониманию между сотрудниками различных ведомств на различных уровнях | Поддержка мотивации исполнителя в процессе работы |
| Последовательность в оценке работника: все эксперты понимают, что такое «ценные качества» сотрудника, и знают, что они должны самостоятельно оценивать и чем можно пренебречь | Получают конкретные инструменты, позволяющие эффективно реализовать основные управленческие функции |
| Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, использование информации для планирования и развития | Постижение методов, помогающих повысить качество принимаемых решений |
| Появляются основания для формирования резерва | Освоение эффективных принципов в постановках задач |
| Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ | Понимание основных механизмов и принципов приоритетности и распределения задач |
| | Выбор и оценка готовности выполнять эту работу |

Однако, несмотря на отмеченные выше временные и координирующие затруднения, важность результата трудно переоценить, ведь именно по оценкам управленческих компетенций сотрудников составляется план развития, который позволит предприятию достичь еще более высоких результатов.

Ссылки:

1. Рябов В.А. Концепция развития нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности РФ на перспективу до 2020 года в свете модернизационного и инновационного пути развития // Нефть и газ Сибири. 2011. № 1 (2). С. 43–48.
2. Катунина И.В. Системно-синергетическая концепция организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 5. С. 10–17.
3. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3. С. 11–17.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации : учеб.-практ. пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М., 2000.
5. Ветошкина Т. Указ. соч.

References:

1. Ryabov, VA 2011, 'The concept of development of oil refining and petrochemical industry of the Russian Federation up to 2020 in the light of modernization and innovative development', *Siberia Oil & Gas*, no. 1 (2), p. 43-48.
2. Katunina, IV 2009, 'System-synergetic concept of organizational development', *Management in Russia and abroad*, no. 5, p. 10-17.
3. Vetoshkina, T 2008, 'The role of competence in personnel management', *Personnel. Human Resource Management*, no. 3, p. 11-17.
4. Shekshnia, SV 2000, *Personnel management in the modern organization*, 4th ed., Moscow.
5. Vetoshkina, T 2008, 'The role of competence in personnel management', *Personnel. Human Resource Management*, no. 3, p. 11-17.