

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Модель компетенций сотрудников малого бизнеса

УДК 005.336.2:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Попов Александр Геннадьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Дульзон Альфред Андреевич	Доктор технических наук, профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»**

МАГИСТР (27.04.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок
Р2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
Р3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
Р4	способность критически анализировать современные

	проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
P5	способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов
Профессиональные компетенции <i>(Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»)</i>	
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
Общекультурные компетенции	
P9	иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	способность к постоянному обучению и саморазвитию,

	способность использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности
P12	способность к профессиональной коммуникации, работе в коллективе и следованию кодексу профессиональной этики, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ4А	Попов Александр Геннадьевич

Тема работы:

Модель компетенций сотрудников малого бизнеса	
Утверждена приказом директора ИСГТ	19.04.2016 № 3049/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Публикации в периодической печати и тематических изданиях, сведения
--	---

	об организации из открытых источников и предоставленная по запросу представителем организации
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать методологию компетентностного подхода и выявить существующие в нем ограничения. 2. Оценить взаимное влияние и взаимную зависимость между организационной структурой и ее работником. 3. Выявить малоиспользуемые или неиспользуемые возможности для создания проекта модели компетенций.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<p>Раздел</p> <p>Социальная ответственность</p>	<p>Консультант</p> <p>Черепанова Наталья Владимировна</p>
<p>На иностранном языке</p>	
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
<p>Literature review discussion</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Дульзон Альфред Андреевич	Доктор технических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Попов Александр Геннадьевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 87 страниц, 10 рисунков, 2 таблицы, 20 источников, 5 приложений.

Ключевые слова: компетенции, модель компетенций, организационная структура

Объектом исследования являются отношения между организационной структурой и образующего ее элемента – сотрудника организации.

Предметом исследования является система оценки и развития персонала организации в виде модели компетенций

Цель работы: Разработать проект модели компетенций как предпосылки для создания интегральной среды управления компетенциями на примере организации малого бизнеса.

Актуальность работы

Осуществление управления – это, прежде всего, работа с людьми. Она включает в себя как работу с непосредственным составом организации, так и с внешним окружением. Доступность информации сегодня, глобализации экономики уменьшают зависимость сотрудников от конкретных организаций-работодателей. В своем выборе кандидаты на работу все больше ориентируются на возможность самореализации, причем под этим каждый понимает собственные устремления. Ригидность организации не только исключает работу в ней наиболее эффективных сотрудников, но и несет угрозу существованию самой организации. В этих условиях для компаний становится жизненно важным нахождение нужного формата работы со своими сотрудниками и получении от них максимальной отдачи. Последняя может быть реализована при качественно новых отношениях между организацией – работодателем и ее персоналом. Эти отношения представлены в разработанной в результате работы модели развития компетенций сотрудников организации малого бизнеса.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Организационная структура: совокупность взаимосвязанных элементов и уровней управления организации, обеспечивающая ее деятельность как единого целое.

Иновация: внедрение нового или значительно улучшенного продукта/процесса, нового маркетингового или организационного метода в бизнесе, в организации работы или во внешних связях (определение ОЭСР).

Компетенции: измеряемые параметры, характеристики и качества, необходимые для достижения устойчивых высоких результатов, являющиеся системным проявлением знаний, умений, способностей, и личностных качеств.

Компетентность: интегрированная характеристика качеств личности, отражающая степень ее соответствия выполняемым профессиональным и/или социальным ролям.

Модель компетенций: набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Глава 1 Организационная структура: виды, функции, ограничения	15
1.1. Общее понятие об организационной структуре	15
1.2. Основные типы организационных структур	19
Глава 2. Персонал организации	25
2.1 Подбор персонала.....	25
2.2 Понятие компетенции и компетентности. Модель компетенций	29
2.3 Анализ компетенций	32
Глава 3. Результаты работы и их обсуждение	38
3.1 Обсуждение обзора литературы	38
3.2 Модель развития компетенций сотрудников организации	48
3.3 Практические рекомендации к использованию модели развития компетенций сотрудников организации малого бизнеса	58
Заключение	62
Список публикаций студента	63
Список используемых источников	64
Приложение 1. Социальная ответственность	67
Приложение 2 Таблица 1 Модель социальной ответственности бизнеса	77
Приложение 3 Раздел ВКР на английском языке	79
Приложение 4 Таблица 2 - Генезис роли инноваций как фактора, детерминирующего экономическое развитие общества	84
Приложение 5 CD-диск с записью работы	

Введение

В настоящее время не вызывает сомнений, что технологические инновации, как и увеличение факторов производства, могут обеспечивать долгосрочный экономический рост. Подтверждением этого служит очевидный макроэкономический рост государств, реализующих инновационную политику, даже если они не входят в число лидеров по инновациям. Так, группу динамичных инноваторов из числа стран со средним и низким уровнем дохода попали Китай, Малайзия, Вьетнам, Индия, Иордания, Кения и Уганда. В Центральной и Южной Азии региональными лидерами в сфере инноваций являются Индия и Казахстан [1].

В докладе «Глобальный инновационный индекс 2015 года» [2] подчёркивается, что ...“инновации создают условия для ускорения экономического роста стран на всех этапах развития. Однако эти условия не появляются автоматически».

Актуальный разговор о месте России в мировом инновационном процессе, проблемах, стоящих перед нашим государством и способах решения этих проблем, состоялся в рамках панельной дискуссии 13 января 2016 года, в первый день Гайдаровского форума, – 2016 «Россия и мир: взгляд в будущее», где обсуждался «Национальный доклад об инновациях России». В качестве главного возможного рычага влияния на долгосрочный рост экономического благосостояния для России были названы именно инновации. Причина этого в том, что прочие возможности (в силу текущей внутри- и внешнеполитической ситуации) значительно ограничены. Так, наблюдается стремительное снижение количества трудоспособного населения (прогнозируется, что к 2020 году падение составит 10 млн. человек от максимума в 2006 году); снижается качество рабочей силы; наблюдается значительный отток капитала; финансовая возможность поддержки инвестиций государством существенно ограничена; отсутствует существенный запас по уровню загрузки мощностей в экономике.

Рост производительности труда (Р. Солоу, 1957), складывается из трёх составляющих: роста общей факторной производительности (в основном под этим термином Р. Солоу подразумевал технологические инновации); роста качества рабочей силы (навыков работников); роста капиталовооруженности (доступного капитала на одного работника). Вышедшее в 1963 году «Руководство Фраскати» («Manual Frascati») – первый документ, посвященный методологии статистики науки и инноваций, также допускало существование инноваций в узком, прикладном смысле того времени – техническом и технологическом) [3].

В настоящее время термин «Инновация» понимается гораздо шире: как внедрение нового или значительно улучшенного продукта/процесса, нового маркетингового или организационного метода в бизнесе, в организации работы или во внешних связях (определение ОЭСР) [2].

Инновации как фактор, детерминирующий экономическое развитие общества, претерпели определённую эволюцию и, как считают некоторые авторы, из экономического инструмента трансформировались в цель деятельности предприятий [4], что, впрочем, вряд ли можно принять безоговорочно.

Расширенное определение инноваций ОЭСР («Oslo Manual») позволяет обратить внимание на те рычаги экономического роста, которые ранее в силу тех или иных причин не принимались во внимание, либо их роль расценивалась как малозначительная, прежде всего, в виду отсутствия явно выраженного прямого экономического эффекта («действие-эффект»). Например, к их числу можно отнести новые методы организации работы с персоналом, совершенствование организационной структуры и др. Однако сегодня, в условиях дефицита возможностей для экстенсивного роста, именно они могут обеспечить конкурентные преимущества на уровне отдельно взятой фирмы (корпорации, компании) и даже целого государства.

Общепризнанным локомотивом государственной экономики выступают предприятия малого бизнеса. Роль малого бизнеса значительно возросла 80-90-

е годы прошлого века и в настоящее время уже во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта. По данным ООН на малых и средних предприятиях в мире занято почти 50% трудового населения и производится от 33 до 60% национального продукта.

Во многом такое состояние дел объясняется той ролью, которую играет малый бизнес в развитых странах. В первую очередь, это компенсация издержек рыночной экономики (безработица, конъюнктурные колебания, кризисные явления), а также развитие здоровой конкурентной среды экономики. Создавшиеся при этом условия повышают мотивационную активность и позволяют высокоэффективно разрабатывать и использовать имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы. В этом малые предприятия рассматриваются в качестве основного источника инноваций. Именно из малых инновационных предприятий выросли многие сегодняшние отраслевые лидеры по капитализации и темпам роста. Чрезвычайно интересным следствием такого творческого потенциала организаций малого бизнеса стало то, что сам этот творческий потенциал, порой еще не реализованный в конечном продукте, становится предметом интереса как со стороны инвесторов, так и со стороны покупателей, превращая малый бизнес в предмет купли-продажи, обычно в виде скупки патентов или в виде операций слияния-поглощения (M&A).

В России общий вклад малого предпринимательства в обеспечение занятости населения, формирование валового внутреннего продукта пока существенно – в 5-8 раз, - ниже, чем в странах с развитой рыночной экономикой. Вклад этих предприятий в ВВП составляет лишь 10-12% [6].

Таким образом, обеспечение малых предприятий новыми современными методами повышения своей эффективности становится актуальной, как, может быть, никогда раньше.

Одним из отличительных конкурентных преимуществ в бизнесе, и особенно это свойственно именно малому бизнесу, является способность к быстрым внутренним изменениям. Современное состояние экономики требует

для развития «бежать вдвое быстрее» (Л.Кэрролл). В этих условиях возрастает роль умения использовать внутренние ресурсы, эффективно перераспределять их для решения возникающих в ходе работы задач, а также видеть новые возможности и уметь их реализовывать. Руководство организации должно уже не только контролировать имеющиеся ресурсы, но и оценивать всесторонне их потенциал, а также понимать необходимость развития недостающих для реализации стратегических целей компетенций в тот момент, когда эти компетенции, возможно, не развиты, но должны быть использованы в будущем.

Несмотря на то, что компетентностный подход разрабатывается и используется в практике довольно давно, до недавнего времени он оставался не самым популярным инструментом в арсенале специалистов по персоналу. Причин тому несколько: и субъективное отторжение участниками процесса оценки компетенций, и необходимость вовлечения в процесс оценки компетенций непосредственного руководства компаний, и относительная трудоемкость метода, и длительность периода, необходимого для эффективного использования полученного результата, и многие другие. Однако, куда более важным представляется то, что компетентностный подход не был очевидным образом представлен в виде естественной потребности организаций к изменениям в сочетании со столь же естественной потребностью организаций к сохранению стабильности. Поэтому те изменения, которые несет в себе построение моделей компетенций, воспринимаются чаще всего как угроза заведенному порядку (т.е. самой структуре организации), а открываемые этим построением возможности не индивидуальны, а значит, и безразличны для подавляющего большинства элементов организационной структуры. Разрешение этого противоречия через рассмотрение внутренней природы организации и попытки понимания места в ней компетенций сотрудников проводилось в данном исследовании.

Глава 1. Организационная структура: виды, функции, ограничения

1.1. Общее понятие об организационной структуре

Любая организация может быть рассмотрена как совокупность взаимосвязанных элементов и уровней управления организации, обеспечивающая ее деятельность в качестве единого целого. В рамках взаимодействия отдельных элементов, составных частей организации, происходит процесс управления. Сущность последнего сводится к двум противоположным функциям: разделения и кооперации. Необходимо обеспечивать эффективное разделение труда и в то же время, каждый трудовой акт/процесс должны быть по смыслу подчинены единому плану, который направлен на достижение стратегической цели.

В качестве элементов структуры выступают отдельные сотрудники организации, а также подразделения, службы, звенья и т.п. Элементы связаны между собой (относятся друг к другу) для достижения согласованности, и тогда такие связи называют горизонтальными, или в форме соподчинения, и тогда говорят о вертикальных связях.

Также принято выделять связи линейные и функциональные. Линейными называют связи, которые отражают движение информации и решений между линейными руководителями – ответственными за деятельность структурных подразделений или деятельность организации в целом. Под функциональными связями понимают те, которые отражают какие-либо функции управления.

Во время управления идет принятие управленческих решений на основе потока информации. Эти решения формулируются в виде определенных задач, а получающие их участники этого управленческого процесса получают ответственность и права, которые необходимы для решения поставленных задач. Из этого следует, что цели организации претерпевая декомпозицию, теряют свою первоначальную сущность, рассредоточиваясь во времени и пространстве. Цели оказываются зависимы от субъективного восприятия

элементов организации и даже от успешности функционирования самой организации как системы, качества образованных в ней связей, скорости и качества передачи информации, достаточности и соответствия полномочий относительно возложенной ответственности. Все это требует обеспечения своевременной обратной связи и контроля, соответствующего каждому этапу исполнения на том или ином уровне полномочий/ответственности (этот контроль позволяет исполнить первоначальный замысел – достичь первоначальной цели, но, в сущности, не прибавляет ценности к рабочему процессу). Таким образом, организационная структура с одной стороны – определяет, а с другой сама оказывается подвержена воздействию протекающих в ней процессов и явлений, входящих в область интересов управления: целей, процессов, людей, определением их функций и распределением полномочий.

Важным выводом, который можно здесь сделать, заключается в том, что организационная структура – это не просто волевое решение учредителей или руководителей организации, нечто статичное и неизменяемое. Организационная структура динамична, а ее формальное закрепление в виде приказа (схемы, рисунка) лишь с определенной степенью достоверности соответствует фактическому состоянию дел.

На вид организационной структуры оказывают влияние различные факторы:

- вид деятельности (производство, торговля, оказание услуг),
- разделение труда/обязанностей,
- распределение полномочий,
- масштаб деятельности,
- уровень технической оснащенности,
- форма управления относительно ее централизации,
- квалификация работников,
- эффективность трудового процесса,
- стадия развития организации,

- степень независимости организации,
- принятая стратегия развития,
- и другие.

При всем разнообразии образующихся в организации связей, управление в организации всегда представляет собой, прежде всего, упорядоченную систему. Эта система обеспечивает взаимодействие руководителей и исполнителей, - в общем виде, - и строится на определенных принципах и законах. К числу основных принципов можно отнести:

- подчиненность потребностям организации в соответствии с ее целями на текущий момент,
- оптимальное разделение труда, обеспечивающее требуемую специализацию, нормальную нагрузку и сохраняющее творческий (созидательный) характер работы,
- соотнесение полномочий и ответственности при декомпозиции цели и установление необходимых для достижения задач связей между элементами организационной структуры,
- адекватность социально-культурной среде.

«Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач» - такое определение дал Г. Минцберг в книге «Структура в кулаке: создание эффективной организации». Из рассмотрения выше, однако, следует, что это представление является предельно упрощенным. Более полно понятие организационной структуры можно описать как способ распределения и соединения разнородных видов деятельности, координации и контроля, а также власти и компетенции в организации (А.И. Кравченко, И.О. Тюрина). В.В. Щербина полагает, что структура организации – это способ строения внутренней среды организации, который формируется на основе воспроизводимых образцов взаимодействия и деятельности. Подчеркивая социальную природу организационной структуры, в качестве компонента,

придающего структуре устойчивость, он указывает социокультурный компонент. Под последним понимаются все правила, нормы, стандарты поведения и деятельности, а также транслируемые социокультурные образцы.

Определения организационной структуры не исчерпываются приведенными выше. Организационная структура может рассматриваться как предмет искусственного проектирования, как предмет естественной социокультурной эволюции, как продукт перераспределения отношений власти и авторитета, как итог разнонаправленных давлений разнородных социальных групп, как базовое средство, обеспечивающее предсказуемость в системе разнообразных коммуникаций, как фактор достижения институциональных целей и т.д. Разнообразие точек зрения обусловлено прежде всего тем, что до недавнего времени организационная структура как предмет исследования интересовала больше социологов, чем представителей точных наук. Получившие развитие к настоящему времени информационные технологии дают широкие возможности для исследований процессов в организации и даже за ее пределами, позволяя отслеживать разнообразные связи и оценивать с разных точек зрения их эффективность. Однако эти работы имеют пока, скорее, описательный характер и пока не принесли существенного концептуального вклада.

Обращает на себя внимание, что эти концепции, при всей их обоснованности, ограничены идеей, принятой в качестве базовой, и недостаточно обращают внимание на прочие аспекты организационной структуры.

1.2. Основные типы организационных структур

Линейная структура.

Это самый простой вид организационной структуры и, наверное, наиболее давно используемым. Его характерные черты – это четкое определение отношений власти и подчинения, обеспечивая естественность и прозрачность отношений между членами организации. Для каждого руководителя определен и формально зафиксирован: состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

В его графическом представлении вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, которые строятся по принципу «сверху-вниз» - «руководитель-подчиненный» (или в обратном направлении). Иерархическая цепочка каждой службы расширяется по мере движения вниз по вертикали. Каждому руководителю подчиняется несколько сотрудников.

В линейной структуре в чистом виде нет места специализации руководителей как специалистов собственно по управлению. Решают проблемы управления подразделениями и самой организацией специалисты узкого профиля. Предполагается, что участку работы каждого руководителя в зоне ответственности находятся все возможные производственные задачи (технологические, кадровые, снабжение, контроль, планирование и т.д.).

В рамках линейной структуры члены организации полностью ориентированы на непосредственного руководителя в решении любых вопросов. Инициативы подчиненных происходят только с разрешения руководителей. Такая структура для успешного руководства требует как можно более строгого, по возможности тотального контроля.

Так как отсутствуют горизонтальные связи, обеспечивающие коллегиальность и частичную самостоятельность при принятии решений на низших уровнях управления, поведение подчиненных формируется конформно по отношению к установленному порядку. Метод работы с персоналом руководителей ограничивается наказаниями и вознаграждениями подчиненных.

Линейные структуры, однако, могут эффективно использоваться для задач управления, когда под управлением находятся люди с низкой степенью зрелости, которые освоили ограниченное количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и, тем более, инициативе. Поэтому линейные структуры встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не определили свое место на рынке; в организациях, где уровень культуры подчиненных не слишком высок; в организациях, где процесс производства хорошо налажен, стабилен, и не требует частых изменениях целей и технологий (конвейерное производство, погрузочно-разгрузочные работах и пр.).

Функционирование линейных структур поддерживается правилами корпоративной культуры так называемого централизованного типа. Эти культуры подразумевают отражение норм, ценностей, стиля поведения руководителя на коллектив подчиненных.

Преимущества линейной структуры:

- четкость системы связей функций и подразделений;
- единоначалие
- ясность выраженной личной ответственности руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- скорость и согласованность действий исполнителей (в простых решениях).
- отсутствие сопротивления по отношению к решениям
- минимизация числа руководителей в организации.

Недостатки линейной структуры:

- превалирование решения оперативных проблем над стратегическими;
- сложность решения проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малые гибкость и адаптивность;
- разные критерии оценки эффективности и качества работы подразделений и организации в целом;

- атмосфера страха и разобщенности, низкая лояльность;
- перегрузка руководителей;
- зависимость результатов работы от личности руководителя, его способностей, квалификации, деловых качеств.

В современных условиях линейная структура востребована ограничено и не раскрывает творческий характер труда.

Линейно-функциональная структура.

Является самым распространенным вариантом организационной структуры. Построение и специализация управленческого процесса в ней идут по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и др.).

Горизонтальные коммуникационные связи здесь не предусмотрены, поэтому иногда говоря о "шахтном" принципе построения управленческого процесса, подчеркивая специализацию по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал и др.) со своей иерархией. Результаты работы каждой службы управленческого аппарата оцениваются по показателями, которые характеризуют выполнение целей и задач.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, ответственных за осуществление конкретных функций;
- расширение возможностей оперативного управления производством линейными руководителями.

Линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные задачи и функции.

Линейно-штабная структура управления.

Также предусматривает функциональное разделение управленческого труда, что происходит в штабных службах разного уровня. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений у линейного

руководителя есть специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений – служб (штабов).

Эти штабные подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах полномочий) прямо до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Линейный руководитель также выполняет функции штабного руководства. Его главной задачей становится координация действий функциональных служб (звеньев) в общих интересах организации.

Как правило, функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку, освобождая линейных руководителей от вспомогательных относительного основного процесса функций. По мере увеличения масштаба организации может вырастать роль играют штабных (функциональных) служб, и даже оттеснять линейное руководство на второй план.

Матричная структура — это совокупность рабочих групп, созданных под конкретную задачу. Как правило, эти группы существуют достаточно короткое время среди постоянных, давно сформированных структур организации. Такая структура стала, своего рода, реакцией на ускорение темпов деловой жизни, и рост динамики изменений в экономической сфере. Следствием этого стала необходимость в оперативном реагировании на изменение рыночной ситуации.

В матричной организации для работы над поставленной задачей сотрудники набираются из различных функциональных отделов. По мере появления новых задач трудовые ресурсы гибко перераспределяются в зависимости от конкретных потребностей каждого нового проекта и дает хорошую возможность координации работ.

Матричная структура строится на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, с другой — руководителю временной группы, который точно также должен быть наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.

Руководитель проекта, в свою очередь, взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (при сохранении их подчинения непосредственным руководителям подразделений).

Переход к матричным структурам охватывает лишь ее часть организации и эффективность этого инструмента управления в значительной мере зависит от профессионализма руководителей проектов.

Система двойного (а иногда - множественного) подчинения вызывает проблемы с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Преимуществам матричной систем:

- активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата,
- усиление взаимосвязи между элементами организационной структуры,
- разделение функций управления между руководителями проектных групп, ответственных за достижение результатов поставленных задач, и начальниками функциональных подразделений, ответственных за наиболее полное и эффективное использования имеющихся ресурсов.

Матричная структура позволяет сокращать нагрузки на первых руководителей организации через передачу полномочий принятия решений на средний уровень управления. При этом, однако, сохраняется единство координации и контроль за ключевыми решениями на высшем управленческом уровне. Матричная структура обеспечивает гибкость в процессе маневрирования ресурсами, усиливает личную ответственность руководителя за программу в целом, способствует внедрению технологических инноваций.

Наиболее эффективно применение матричных структур на крупных предприятиях, выпускающих сложную продукцию, требующих координации сложными и разнообразными процессами в ограниченное время. Считается, что чем крупнее организация и мобильнее внешняя среда, тем выше вероятность возникновения матричных структур, и обратно.

Следует подчеркнуть, что в случае применения матричной структуры нарушается один из основных организационных принципов — прямоточность прохождения информации по всем инстанциям.

Широкое распространение за рубежом нашла *дивизиональная структура*. По некоторым оценкам, из 500 крупнейших зарубежных компаний 95% построены именно по дивизиональному принципу.

Дивизиональная структура стала ответом на резкое увеличение размеров предприятий, сочетанное с диверсификацией их деятельности, и усложнение технологических процессов, в условиях необходимости быстрых изменений на сигналы внешней среды. Организации стали создавать в рамках корпораций производственные отделения с определенной самостоятельностью в оперативной деятельности. Администрация оставляла за собой жесткий контроль по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Данную структуру можно охарактеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Ключевыми фигурами в таком управлении стали уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. На них легла ответственность за осуществление функции производственного планирования и контроля – от прогноза изменения спроса на продукцию до повышения качества и эффективности самых разнообразных процессов. Тогда же был выработан принцип структуризации организации из трех оснований:

- продуктовая специализация;
- потребительская специализация,
- региональная специализация.

Такая структуризация обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, и ускоряет его реакцию на изменения во внешней среде. Расширенные границы оперативно-хозяйственной деятельности и приобретение отделениями относительной самостоятельности, повышающей их эффективность привели к восприятию отделений в качестве «центров

прибыли». Если фирма действительно стремится к успеху на рынке, (а такой должна быть любая действительно коммерческая фирма), она должна ориентироваться прежде всего на интересы клиента. Дивизиональная структура позволяет быстро разбираться в быстро, непредсказуемо меняющихся запросах покупателей, предвидеть тренды и реагировать на них, а по возможности даже опережать.

Сегодня, в эпоху информации, успех фирмы зависит от быстроты получения информации и принятия решений. Естественным ответом организаций на это стала тенденции к децентрализации власти, делегированию прав и ответственности менеджерам среднего звена. Повсеместно ведется сокращению числа управленческих звеньев. Выработка стратегических решений и пересмотр стратегий становится жизненно важным. Дивизиональная структура в этом оказывается наиболее эффективной.

Сетевые организации. Их появление мы обязаны также усложнению производственной и коммерческой деятельности, что привело к поиску новых методов адаптации к изменениям среды.

Иерархичные организационные структуры уступают место сетевым системам потому что последние отражают связи между элементами внутренней и внешней среды.

Ожидается, что сетевые производственные организации будут строиться, в основном, по двум организационным моделям:

- сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач. Крупные фирмы (предприятие-сеть) подбирают партнеров, не связанных ограничениями иерархических структур и отличающихся высокой адаптивностью и творческим потенциалом;
- совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны юридически, но поддерживают друг друга в хозяйственном плане). Это упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий — членов сети.

Глава 2. Персонал организации

2.1 Подбор персонала

Как уже отмечалось ранее, организационная структура с одной стороны, задает требования к своим элементам, в том числе персоналу, а с другой сама в той или иной степени оказывается подвержена его влиянию. Поэтому очень важным является подбор персонала под готовую организационную схему. Известны две точки зрения на приведение в соответствие людей и структуры, обусловленные историческими реалиями разных периодов. Первая заключается в том, что людей надо подбирать под сложившуюся структуру. Вторая точка зрения говорит о противоположном: структуру необходимо создавать, а даже адаптировать под правильно подобранных людей.

Конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять нужное количество работников требуемой квалификации для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах.

Выделяют три стадии подбора и отбора персонала:

- Определение требований
- Привлечение кандидатов
- Отбор кандидатов

Последние две стадии содержательно выходят за рамки данной работы, поэтому далее будет рассмотрена только начальная стадия.

При определении требований исходят из количества и категорий работников, которые требуются, описанных программе найма, составленной на основе плана по управлению персоналом (человеческим ресурсом, человеческим капиталом). Также могут возникнуть потребности во временных работниках, которые должны быть удовлетворены. Требования к конкретным должностям излагаются в виде должностных инструкций и профилей личности. На их основе составляют объявления о вакансии, нанимают агентство или

консультантов по подбору персонала и оценивают кандидатов. Ролевой профиль, в котором перечисляются требования к компетентности, навыкам, образованию и профессиональному опыту, задаёт критерии оценки кандидатов. Список необходимых компетенций может включать в себя как технические компетенции, так и любые конкретные поведенческие компетенции, связанные с этой ролью. Последние отбирают из общей модели компетенции организации и модифицируют так, чтобы они соответствовали требованиям, предъявляемым к работнику. При наборе персонала профиль может быть дополнен информацией о дополнительных условиях, особых требованиях, возможностях обучения, продвижения по карьерной лестнице.

В перечне требований к кандидату определяют требуемое от будущего работника образование, квалификацию и профессиональный опыт, а также компетентность/компетенции, которые требуются на данную должность.

Требования к поведению и установкам кандидата являются основой структурированного интервью. Разработка этого процесса включала в себя картирование ценностей организации и её базовых компетенций, идентификацию тех вопросов, основанных на компетенции, которые необходимо задать кандидату, определение обычных типов ответов, которые может дать кандидат, и их связь с ценностями организации.

На практике данный этап часто даёт одну и ту же ошибку - это завышение требований к компетенциям и квалификации. Высокий уровень, установленный для кандидатов, с одной стороны, затруднит их привлечение и, с другой, ведёт к недовольству при не востребованности их способностей в той мере, на которую они рассчитывали, не нуждаются. Занижение требований также нежелательно, но происходит значительно реже.

После того как требования установлены, их следует перечислить и выделить обязательные и желательные требования по ключевым разделам: компетенции, квалификация, профессиональный опыт. Можно предоставить дополнительную информацию относительно требований, связанных со спецификой работы и объяснить условия работы.

В настоящее время вместо опросников все чаще используют подход, основанный на компетенциях. Он подразумевает, что компетенции, установленные для роли, выступают как основа отборочного процесса. Исходной точкой является не анализ рабочих мест, а анализ людей и того, какие их способности и навыки обеспечивают эффективное и качественное выполнение работы.

Преимущества подхода, основанного на компетенциях:

- повышает точность прогнозов относительно пригодности кандидата;
- способствует отбору кандидата, свойства личности которого наиболее полно соответствуют требованиям работы;
- снижает субъективность мнения интервьюера;
- служит основой ряда методов подбора персонала.

Профессиональная компетентность, поведенческих компетенции должны удовлетворять следующим критериям:

- они должны концентрироваться на тех областях, в которых кандидаты будут демонстрировать свою компетентность (например, инициатива или работа в команде);
- они прогнозируют успешность выполнения работы (например, мотивацию достижения);
- их можно оценить в процессе интервью в ходе беседы о событиях профессиональной деятельности;

2.2 Понятия компетенции и компетентности. Модель компетенций

В литературе существует множество определений понятий «компетенция», «компетентность», нет согласия в том, что собой представляет «компетентностный подход».

Несмотря на то, что нередко эти термины используются как синонимы, в то же время нередко разные определения одного из них могут разительно отличаться друг от друга, в зависимости от того, какой аспект считает нужным выделить автор.

Для предотвращения возможной путаницы, в тексте будут использоваться термины в следующих значениях:

«компетенции» — это измеряемые параметры, характеристики и качества, необходимые для достижения устойчивых высоких результатов, являющиеся системным проявлением знаний, умений, способностей, и личностных качеств;

«компетентность» — интегрированная характеристика качеств личности, отражающая степень ее соответствия выполняемым профессиональным и/или социальным ролям.

Компетенции могут быть развиты в процессе обучения. Они реализуются через деятельность, и потому подвержены влиянию ряда факторов, исключить которые невозможно: характер, мотивы, ценности и др.

Группируют компетенции по-разному. Так, например, выделяют:

- социально-личностные компетенции;
- общепрофессиональные компетенции;
- функциональные (специальные) компетенции.

Другим способом группировки компетенций является следующий, в котором виды компетенций определены как:

- базовые (обязательный уровень знаний, умений и навыков для интеграции в социум и профессию);

- общие (качества, ведущие к достижению устойчивой эффективности не зависимо от вида и сферы деятельности);
- специальные (применяются в узкой сфере деятельности).

Производным от термина «компетенция» выступает понятие «ключевые компетенции». Под ними понимают компетенции широкого спектра использования, обладающие определенной универсальностью, общие для всех профессий и специальностей. Однако в настоящее время не существует единого согласованного перечня ключевых компетенций.

Другим терминологическим производным является «модель компетенций». Под этим термином понимают набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Фактически модель компетенций представляет собой набор ключевых компетенций, необходимых для достижения конкретных показателей. Некоторые авторы полагают, что модель компетенций отражает ключевые компетенции, необходимые также для достижения стратегических целей. Этот момент будет рассмотрен в данной работе несколько позже.

Под разработкой модели компетенций понимают процесс, объединяющий представления о том, что происходит с работой и рабочими функциями сейчас, и представления о том, что произойдет в будущем. Для получения этого представления необходимо применение специальных методик, которые позволяют собрать насколько это возможно при их ограничениях, точную информацию. Эта информация определит содержание и структуру модели компетенций.

Модель компетенций должна сочетать, по возможности, полезность, понятность, быть легкой в использовании и справедливой.

Для этого модель компетенций должна создаваться на следующих принципах:

- включенность в разработку модели ее перспективных пользователей,
- полнота и доступность информации о происходящем в организации и вызвавшим это причинам,

- стремление к универсальности стандартов поведения, включенных в компетенции, для всех пользователей

Для понимания возможностей практической реализации компетентностного подхода полезным станет алгоритм основных действий в составлении модели компетенций:

1. Получение заказа от руководства организации

2. Уяснение цели

3. Планирование проекта:

- создание группы для сбора и анализа информации

- выбор конкретной техники анализа

- сбор информации и подготовка ее для анализа

- проектирование модели компетенций

- проверка на пригодность поставленным целям и доработка (при необходимости)

4. Проверка модели компетенций и ее завершение\

5. Запуск модели в работу.

В общем виде модель компетенций представляет собой многоуровневую структуру, в которой схожие компетенции объединяются в кластеры. Такое объединение идет в начале на уровне базовых, потом общих, и, в конце – специальных компетенций. Степень детализации будет определяться целями заказчика и решаемыми разработчиками модели задачами. Поскольку создание детальной модели компетенций не всегда оправданно, трудоемко, требует ресурсов, то в качестве альтернативы может быть предложено ограничиться созданием общей модели компетенций и набором специальных инструкций. Последние будут описывать способы сбора дополнительной информации, чтобы общая модель компетенций можно было применить к конкретному виду деятельности.

Из всего вышесказанного следует также, что модель компетенций всегда разрабатывается для конкретной организации и не может быть механически заимствована любой другой без потери работоспособности.

2.3 Анализ компетенций

Анализ компетенций связан с функциональным анализом, определяющим профессиональную компетентность, и поведенческим анализом, оценивающим аспекты поведения, которые влияют на компетентность выполнения работы.

Существует семь подходов к анализу компетенций:

- мнение экспертов;
- структурированное интервью;
- рабочие группы;
- функциональный анализ;
- метод критических случаев;
- репертуарные решётки.

Мнение экспертов

Самый простой метод. Составляется комиссия из назначенных экспертов, основу которой, обыкновенно, составляют специалисты по работе с персоналом, также могут привлекаться другие сотрудники. В ходе работы комиссия обсуждает список, составленный на основе их собственного понимания того, что должно лежать в основе анализа.

Метод нельзя признать удовлетворительным: из-за отсутствия детального анализа высока вероятность ошибки в определении реально востребованных в организации компетенций, а также их корректного определения и измерения. Кроме того, игнорируется мнение линейных менеджеров и сотрудников, что может спровоцировать проблемы в последующем.

Структурированное интервью

Более сложный метод. Начинается с составления экспертами списка компетенций, который далее подвергается обработке после структурированного интервью некоторых работников. Интервью начинается часто с определения области ключевых результатов и продолжается анализом поведенческих характеристик, которые отличаются у работников с разным уровнем компетентности.

Вопрос, который фактически стоит во время структурированно интервью, оценивает показатели поведения (положительные или отрицательные), приводящего или не приводящего к высокому уровню (качеству) выполнения работы. В анализируемые показатели поведения могут входить:

- направленность личности (как мотивация достижения);
- аналитические способности;
- стратегическое мышление;
- творческое мышление;
- настойчивость;
- межличностные взаимоотношения;
- способность передавать информацию;
- способность адаптироваться и справляться с изменениями и напряжением;
- способность планировать и другие.

Для каждого показателя находят примеры эффективного поведения.

Этот метод в большой мере опирается на способность эксперта получить информацию в ходе опроса. Рекомендуется использовать индуктивный подход, который начинается с определения типов поведения, а затем производит их группировку по компетенциям. Это можно делать в рабочих группах, анализируя положительных и отрицательных показателей, которые улучшают понимание компетенций в работе.

Рабочие группы

В их состав входят работники, обладающие «экспертными» знаниями или опытом работы (менеджеры или сотрудники) и посредник, обычно, из отдела персонала.

Рабочая группа начинается с анализа «центра» компетентности в организации: какие качества нужно использованы в работе для достижения успеха. Затем согласуются сферы рабочей компетентности, т.е. ключевые действия, которые выполняются работниками в рассматриваемой роли. Они определяются в терминах результата, который должен быть достигнут.

Используя согласованные сферы компетенций, рабочая группа находит примеры эффективного поведения (оно даёт желаемые результаты). Фактический вопрос данного подхода - это выяснение эффективных действий и поведения. Далее происходит анализ ответов и перевод их в ряд компетенций, которые определяются уже в терминах фактического поведения. Эти компетенции ложатся в основу формирования структуры общих или профиля специфических компетенций.

Роль посредника в рабочей группе состоит в помощи группе со стороны, способствуя созданию набора компетенций, которые можно иллюстрировать примерами поведения.

Функциональный анализ

Это метод для определения основанных на компетентности стандартов. Начинается он с описания ключевых целей профессии, а затем определяет её ключевые функции.

Важным является проведение различий между задачами — действиями, которые совершаются на рабочем месте, и функциями, которые являются целями этих действий. Важно это потому что анализ должен сосредоточить внимание именно на результатах действий и установить ожидаемые показатели труда на рабочем месте. Это данные и будут необходимы для определения стандартов компетентности.

Когда единицы и элементы компетентности установлены, фактический вопрос заключается в понимании того, что является качественными характеристиками результатов. Единицы и элементы компетентности должны быть выражены в терминах критериев показателей труда, которые могут использоваться для оценки труда сотрудника.

Функциональный анализ направлен на определение стандартов, а выявление поведенческих аспектов компетентности не является его непосредственным результатом, особенно когда требуются общие определения, например, профессиональной сферы.

Метод критических случаев

Этот метод предназначен для получения данных об эффективном или не эффективном поведении, которое происходило в действительности в так критических случаях. Метод применяется к группе работников, занимающих определенные должности (иногда к отдельным людям).

При последовательном анализе предлагается оценить, что составляет высокие и низкие показатели труда на основе оценки событий которые, имеют заметный успешный или неуспешный результат. Происходит согласование и составление списка ключевых зон ответственности в анализируемой работе. Далее для каждой области работы приводятся примеры критических случаев. информацию о критических случаях группируется по темам:

- какие были обстоятельства;
- что делал сотрудник;
- результат того, что делал сотрудник

Этот процесс продолжается по каждой зоне ответственности. Для каждого примера поведения происходит оценивание эффективности поведения в измеримых показателях (например, баллах). Полученные оценки служат основанием для получения первоначального определения эффективности выполнения для каждого ключевого аспекта работы. В конце проводится окончательный анализ, результатом которого становится список требуемых компетенций. В него можно включить показатели или стандарты выполнения для каждого принципиального результата деятельности или основной задачи.

Репертуарные решётки

Репертуарные решётки можно использовать для определения аспектов, отличающих высокие стандарты выполнения от низких. Методика основана на теории личностных конструкторов Дж. Келли (Kelly, 1955). Личностные конструкторы представляют собой способы, которыми люди смотрят на мир. Они личностные, потому что в значительной степени индивидуальны и влияют как на поведение, так и на мнение о поведении других людей.

Те аспекты работы, к которым применяются конструкты (суждения), называются «элементами».

Чтобы узнать эти суждения, группу людей просят сосредоточиться на определенных элементах – заданиях, выполняемых сотрудниками, и выработать конструкты относительно этих элементов. Это даёт возможность определить, что указывает на существенные требования к успешному выполнению.

Процедура работы аналитика известна как «триадный метод вывода» (разновидность фокуса с тремя картами) и включает в себя следующие шаги:

- определяются задания или элементы работы, которые будут анализироваться, с помощью одной из форм анализа работ, (например, интервью).
- задания перечисляются на карточках
- из колоды в случайном порядке вытягиваются три карты, после чего члены группы должны назвать то задание из числа трёх, которое превосходит другие с точки зрения качеств и характеристик, необходимых для его выполнения. Определения должны быть как можно более конкретными.
- последовательно повторяется процедура вытягивания карточек и называются превосходящие задания, пока не будут проанализированы все карточки, а все конструкты будут определены.
- составляется список конструктов, происходит оценка каждого задания по каждому качеству
- происходит подсчёт и анализ количества набранных очков для оценки их относительной важности.

Как и в случае предыдущего метода, метод репертуарных решёток помогает работникам чётко сформулировать мнение относительно конкретных примеров. Репертуарные решётки облегчают сотрудникам процесс определения поведенческих характеристик компетенций, требуемых в работе, ограничивая область сравнения (применением триадного метода).

Самые важные результаты, которые можно получить при этом методе, представляют собой описания того, из чего состоит хорошее и плохое выполнение в каждом элементе работы.

Репертуарные решётки и метод критических случаев, требуют участия квалифицированного специалиста, который может исследовать и составить описания характеристик работы. Они очень подробны и требуют времени.

Глава 3. Результаты работы и их обсуждение

3.1 Обсуждение обзора литературы

Одним из отличительных конкурентных преимуществ в бизнесе является способность к быстрым внутренним изменениям. Современный стиль жизни, обусловленный нарастающей глобализацией экономики, все больше становится меж- и даже вне- территориальным. В этих условиях бизнесу для развития уже недостаточно просто эффективно реагировать на внешние воздействия. Необходимо работать на опережение: активно использовать внутренние ресурсы, перераспределять их для решения возникающих в ходе работы задач, а также видеть новые возможности и уметь их реализовывать. Для этого руководству организации нужно четко представлять: что есть и используется уже сейчас; какой потенциал имеется, но при этом не используется; что необходимо развить в ближайшем и отдаленном будущем.

Казалось бы, что такая способность должна быть заложена уже непосредственно в фундамент организации – это принципы, на которых строится организационное управление. Несмотря на то, что теорий управления существует множество, и с течением времени они претерпевали определенные изменения, ряд управленческих принципов остается неизменным.

Складывается парадоксальная, на первый взгляд, ситуация, когда ключевые общие принципы управления в силу своей фундаментальности, оказываются антагонистичными по отношению к необходимости эволюционного изменения самой организации. А это, в свою очередь, является отражением требований, выдвигаемых внешней по отношению к организации средой.

Такой парадокс, однако, относится в большей степени к бизнес-структурам, нежели к государственным организациям. Последние призваны сохранять институциональную целостность при любых условиях, кроме как заданных вышестоящими структурами. Тем не менее, с определенными

оговорками, их также можно отнести к участникам имеющегося конфликта между требованиями одновременно к сохранению статичности и проведению изменений. Основным отличием государственных организаций является то, что их нельзя в полной мере отнести к самостоятельным хозяйственным субъектам, поэтому даже в условиях сильнейших внутренних кризисов внешнее бюджетное финансирование позволяет этим организациям функционировать еще в течение довольно длительного времени.

Иерархичность и функциональный принцип построения организации определяют ее статичность, неизменность и даже сопротивление любым изменениям – как внешним, так и внутренним. Жесткая структура вступает в роли скреп, обеспечивающих стабильность конструкции. И такое функционирование абсолютно оправдано с точки зрения сопротивления изменениям как инструмент сохранения системы – до той поры, пока большая система не придаст этой стабильной конструкции толчок. При таком внешнем воздействии внутреннее содержание организации, как правило, остается неизменным, при внешних «правильных», - демонстративных знаках, - о якобы, происходящих изменениях. Обобщенный опыт антикризисного управления подтверждает, что изменение парадигмы организации возможно только изнутри, когда «эффект разбавления» состава прежнего персонала составляет не менее 60% от общего количества сотрудников. Обязательным условием такого переориентирования также является также вовлеченность топ-менеджмента, реально заинтересованного в проводимых изменениях.

Что такое изменение дает организации в целом? Известна, ставшая уже классикой, кривая «жизненного цикла» фирмы, изображающая совокупность стадий развития, фирмы за период своего существования. Как данность воспринимается заложенная этой формой кривой повторяемость циклов развития организации – тех же самых этапов, но на более высоком уровне. Между тем, привычное графическое изображение является не более чем иллюстрацией тех же самых внутренних противоречий, которые закладываются уже в самой организационной структуре.

Любая организационная структура – не более чем абстрактная попытка упростить и обобщить всю сложность и многообразие происходящих внутри этой организации отношений. Каждое обобщение стремится дать универсальный ответ – инвариант, пренебрегая, незначительными, на взгляд обобщающего, деталями. Положительным моментом этого обобщения, - и упрощения, - является нивелирование субъективного влияния исполнителя этого обобщения. Предполагается, что если удалось достичь договоренность о принципах, то о деталях всегда можно договориться позднее, либо уточнить по мере рассмотрения частных случаев. Этот подход, который прекрасно зарекомендовал себя в точных науках, и привел к тупику в науках социальных, к которым, можно отнести и менеджмент. Ведь любая организация строится, прежде всего, на отношениях, создаваемых людьми, - со своими, порой противоречивыми (и даже не по отношению к организации, но и противоречивыми внутренне) целями, субъективными межличностными отношениями. Нужно иметь в виду, что каждой функциональной группе по разным причинам нужно видеть себя в качестве особого подразделения – как источника стратегической мощи компании и как внутреннего игрока за распределение внутренних ресурсов. Это исключает серьезные побудительные мотивы для построения системы обмена навыками между отделами, даже если это могло бы принести пользу организации в целом. Корпоративная эффективность ослабляется в угоду подразделениям и отдельным лицам.

С течением времени между состоянием внутренней среды организации, определяемой формальными и неформальными отношениями, и условиями внешней среды, воздействующей на организацию, возникают несоответствия – как отражения противоречий, заложенных в самой основе организации. Когда накопление несоответствий достигает некоторой критической точки, переходя условный порог стабильности, за которым система переходит в нестабильное состояние, происходит организационный кризис. Именно внутренние угрозы могут привести к возможному нарушению стабильности и изменениям самой организации.

Следует отметить, что время наступления кризисов, равно как и степень угрозы, которую они несут, может и должно иметь управляемый характер, в противном случае организация прекратит свое существование. Эффективность менеджмента организации традиционной иерархической структуры нередко как раз и оценивается как способность руководства организации подавлять негативные для структуры флуктуации. Но несет ли такая способность возможности адаптации к постоянно изменяющимся условиям внешней среды?

Ведь невозможно охватить контролем все параметры внутренней среды, практически невозможно повлиять на параметры внешней среды, что означает, что кризис рано или поздно настанет. Может ли прежний менеджмент организации вывести ее на совершенно новый уровень развития – звучит риторически.

Отчасти ответ на этот вопрос дает концепция эволюционного развития организации Ларри Грейнера. Л. Грейнер выделил пять этапов развития организации, с характерными для каждого из этих этапов кризисами. Каждый из них может стать фатальным для организации, и развитие организации происходит через преодоление этих кризисов. Л. Грейнер описал стремление к развитию организации во времени как к стремящемуся в бесконечность прямой, идеальный ход которой нарушают кризисные колебания. Тем не менее, Л.Грейнер постулировал развитие организации через кризисы как данную неизбежность. Идеологически его концепция, несмотря на свою определенную революционность, оставалась на уровне своего времени (70-е гг. прошлого века, более поздняя ее доработка в виде выделения дополнительного шестого этапа принципиального изменения не внесла). В ней по-прежнему не было места рядовым сотрудникам как самостоятельным, полноправным участникам внутренней среды организации, а кризисы наступали вследствие того или иного конфликта топ-менеджеров - организационных элит.

Таким образом, в традиционных компаниях ориентируются на функциональные организационные структуры, а это тормозит осведомленность о внутренней среде. Жесткая организационная структура не только не

использует уникальные личностные качества исполнителей, но и более того, стремится их нивелировать.

Вероятным выходом из сложившейся ситуации может стать новая парадигма о роли в организации персонала всех уровней. В ней руководство организации – иерархической структуры, занимает роль не столько собственно управляющую, сколько информационно-адаптивную. В этом функционале директивность управления становится сравнительно малой, а на первый план выходит получение как внутренних, так и внешних сигналов, их концентрация и обработка, перенаправление обработанного сигнала к компетентным исполнителям. Вместо опоры на опыт и знания своих сотрудников, менеджмент организации должен будет рассчитывать на компетентность (средство решения новых задач).

Помочь в этом могут различные методы. Наименее разработан применительно к малому бизнесу компетентностный подход. Его использование на конкретном примере может стать не только важной новацией с точки зрения методологии, но и дать уникальное конкурентное преимущество внедрившей этот подход организации.

Вместе с тем, любая, даже самая совершенная модель компетенций не может быть возведена в абсолют:

- модель компетенций устаревает непосредственно в тот момент, когда оказывается сформулированной (зафиксированной в момент формализации) и не отражает продолжающуюся динамику организационного развития (прогресс или регресс, качественные изменения и пр.)

- возникает опасность сведения проблемы прогнозирования и направления эффективным развитием организации/отдельного сотрудника к проблеме соответствия созданной модели компетенций (Попова Е.П., Яковлева Т.К.)

- критерии оценки компетенций или сама модель компетенций могут задавать нерелевантные должности критерии.

Несмотря на то, что компетентностный подход разрабатывается и используется в практике довольно давно, он остается не самым популярным инструментом в арсенале специалистов по персоналу. Причин тому несколько: и субъективное отторжение участниками процесса оценки компетенций, и необходимость вовлечения в процесс оценки компетенций непосредственного руководства компаний, и относительная трудоемкость метода, и длительность периода, необходимого для эффективного использования полученного результата, и многие другие. Однако, куда более важным представляется то, что компетентностный подход не был очевидным образом представлен в виде естественной потребности организаций к изменениям в сочетании со столь же естественной потребностью организаций к сохранению стабильности. Поэтому те изменения, которые несет в себе построение моделей компетенций, воспринимаются чаще всего как угроза заведенному порядку (т.е. самой структуре организации), а открываемые этим построением возможности не индивидуальны, а значит, и безразличны для подавляющего большинства элементов организационной структуры.

Другой стороной компетентностного подхода является его изначальная зависимость от постановки цели, которая исходит от заказчика. В роли заказчика выступает, как правило, руководитель организации, который не всегда является собственником. Здесь хочется обратить внимание даже не на возможный конфликт в ясном понимании места и качества организации в будущем, который может иметь место между владельцами и руководителями организации, которые являются пусть первыми, но – наемными работниками. (А ведь в практике нередки случаи, когда речь идет не просто о недопонимании, а о прямом конфликте интересов. В России чаще всего такая информация попадает в публикации, когда масштаб конфликта значителен, а ущерб в результате него несет собственник-государство; за рубежом периодически случаются скандалы, затрагивающие интересы широкого круга частных лиц – пайщиков, акционеров и др.) Заказчик будет формулировать цель и своего – субъективного, ограниченного видения. А, значит, и модель,

которую получит организация, при всей ее возможной адаптивности, может быть не вполне адекватна будущим запросам со стороны организации.

Кроме того, одним из существенных условий построения модели компетенций является полнота информации о текущем состоянии (ситуации) организации и о том, что произойдет в будущем. Будущее же неопределенно, а экономические реалии сегодня уравнивают любой прогноз с гаданием. Стратегические цели пересматриваются уже не раз в 5-7 лет, а до нескольких раз в год.

Из всего этого следует, что компетентностный подход, пусть и максимально ориентированный на индивида как максимально конгруэнтной части организации, имеет естественные ограничения метода а также ограничения формулировки стратегических целей, в которых не бывает места интересам человека и его компетенциям, которые не востребованы и не применяются в организации.

Жесткость организационной структуры изначально несет в себе предпосылки для возникновения точек напряжения внутри этой структуры. Вынос этих точек напряжения во внешнюю среду позволяет перенаправить вектор напряженности изнутри вовне. Этот процесс может идти самопроизвольно, неконтролируемо, а может быть использован для совмещения с вектором развития фирмы исходя из ее тактических и/или стратегических задач.

Предлагаемый методический подход к построению модели компетентности предполагает тесную связь между поведением сотрудника (человека, имеющего определенные главные ценности, обладающего определенными видами компетентности, имеющего представления и ожидания, культурные установки) и ограничений структуры, составной частью которой он является (организационного порядка). Нужно иметь ввиду, что ограничения, которые задает организация, могут совпадать или не совпадать с ограничениями, и, что не менее важно – с возможностями других общественных структур различных уровней, составной частью которых –

осознанно или неосознанно является рассматриваемый сотрудник. При этом предполагается опираться на особенности самой организации, которые могут быть созданы ей самой.

Связанное с этой вовлеченностью много- и разнообразие социальных ролей и ожиданий, скорее всего, не предполагает прямолинейной реакции «действие-ответ» со стороны любой из этих социальных структур. Вне зависимости от степени рациональности поведения человека, его реакция на действие должна представлять собой некий компромисс между если не всеми, то, по крайней мере, между наиболее значимыми (главными) для него в текущий момент возможностями и ограничениями. Это ведет к возможности альтернативного поведения, в котором реакция «действие-ответ» в математическом виде потребовала бы использования, по крайней мере, нескольких переменных.

Таким образом, не следует ожидать, что воздействие со стороны организационной структуры гарантированно обеспечит ожидаемые изменения, например, типа поведения, обеспечит плановый рост компетенций, или, напротив, приостановит какие-либо проявления личности – т.е. сможет получить качественные трансформации личности. Более вероятно, что эта качественная трансформация окажется невостребованной в модулирующей эту метаморфозу компании – прежде всего, в силу тех самых ограничений, которая организационная структура накладывает на сотрудника в силу своей иерархической упорядоченной природы. Из этого следует, что с одной стороны: организация ограничена в возможностях воздействия на сотрудника для достижения желаемого для самой организации результата, выходящего за установленные самой же организацией рамки (например, обучение сотрудника в рамках программы подготовки руководящих кадров). С другой стороны, получивший качественное развитие сотрудник, оказывается мало- а то и вовсе невостребованным в своем новом качестве в вызвавшей такие изменения организации. (Безусловно, здесь допускается определенное упрощение: в зависимости от главных ценностей сотрудника, его социальной активности,

такое качественное личностное изменение может быть модулировано не только организацией-работодателем, но и любой социальной структурой, частью которой он является. Тем не менее, общий принцип конфликта – как проявления незапланированного инициатором воздействия результата относительно ожидаемого, будет, как представляется, достаточно универсальным).

Задача, таким образом, сводится к совмещению желаемых со стороны организации характеристик и компетенций сотрудника с его индивидуальными ценностями и компетенциями на текущий момент и их экстраполяция.

В связи с этим, **целью** работы было:

Разработать проект модели компетенций как предпосылки для создания интегральной среды управления компетенциями на примере организации малого бизнеса.

Для этого в процессе работы необходимо было решить следующие задачи:

1. Проанализировать методологию компетентностного подхода и выявить существующие в нем ограничения.
2. Оценить взаимное влияние и взаимную зависимость между организационной структурой и ее работником.
3. Выявить малоиспользуемые или неиспользуемые возможности для создания проекта модели компетенций.

В качестве **объекта** исследования выступили отношения между организационной структурой и образующего ее элемента – сотрудника организации.

Предметом исследования выступила система оценки и развития персонала организации в виде модели компетенций.

Научная и практическая новизна

Была предложена авторская модель отношений организации и образующего ее элемента (сотрудника), исследована природа их взаимосвязи и взаимозависимости. Сформулированная концепция о необходимости

однонаправленного движения и развития организации как таковой и ее персонала позволила предложить решение априорного конфликта интересов сторон. Результатом работы стал проект модели компетенций как предпосылки для создания интегральной среды управления компетенциями на примере организации малого бизнеса.

Практическая значимость результатов ВКР

Данный подход может выступить в качестве рабочего инструмента при разработке планов индивидуального и группового развития в соответствии со стратегией организации.

Реализация и апробация работы

Основные положения работы были представлены и обсуждены на XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых учёных и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций «Импульс-2014» (Томск, 26-28 ноября 2014г.); международной научно-практической конференции «Вопросы образования и науки» (Россия, Тамбов, 31 декабря 2015 г.). По материалам исследования опубликовано три работы.

Методы исследования

В качестве исходных материалов выступали данные периодических и непериодических изданий, информация из открытых источников сети интернет по тематикам, затрагивающим те или иные аспекты работы. Анализ научной литературы послужил источником для моделирования организационной среды и месте в ней компетенций сотрудников.

3.2 Модель развития компетенций сотрудников организации

В качестве отправной точки для разрешения сформулированных выше противоречий было принято допущение, что действующий работник находится в структуре организации (является штатным работником) и его компетенции находятся на уровне, достаточном для выполнения текущих должностных обязанностей (в противном случае он будет уволен и покинет свое место в организационной структуре).

Следующим допущением стало нестабильное положение ситуации в организации. Это не значит, что в организации, находящиеся в стабильном состоянии, нет внутренних противоречий. Они существуют, но подспудно, сотрудников удовлетворены текущим состоянием дел, организация не имеет ни стимулов, ни мотивация для развития, а потому не способна сформулировать запрос, обращенный в будущее. Не стабильная организация находится либо в состоянии кризиса, либо более или менее динамично развивается. И в том и в другом случае происходит как минимум оценка текущей ситуации (вопрос о стратегических целях может не стоять, уступая место оперативному реагированию событий). Это означает, что вектор интереса (цели) организации относительно состояния в будущем смещен относительно состояния текущего. И если есть хоть какое-то движение (в данном контексте неважно: идет улучшение или ухудшение состояния организации, важно, что оно не является желаемым), то оно захватывает и входящих в структуру элементов – сотрудников.

Промежуточным выводом здесь может быть, что организация, искусственно введенная в нестабильное состояние, будет вынуждена искать качественно новую форму существования. Поскольку для инициирования движения нужно воздействие либо на подавляющее большинство элементов структуры, либо сила воздействия должна быть велика (от структуры большего размера), что является достаточно затратными способами, в качестве практического инструмента можно предложить перевод организации в

неравновесное состояние, например, повысив (можно на время) уровень неопределенности настолько, чтобы конструкция пришла в движение. Появятся цели (направления движения), одна из которых и окажется наиболее значимой.

Можно предполагать, что значение может иметь и количество уровней управления в организации в рамках рассматриваемой модели организационной структуры (организации).

Под моделью организационной структуры будет пониматься графическое изображение, условно отображающее принципиальную совокупность взаимосвязанных элементов и уровней управления организации, обеспечивающих ее деятельность как единого целого (Рис.1).

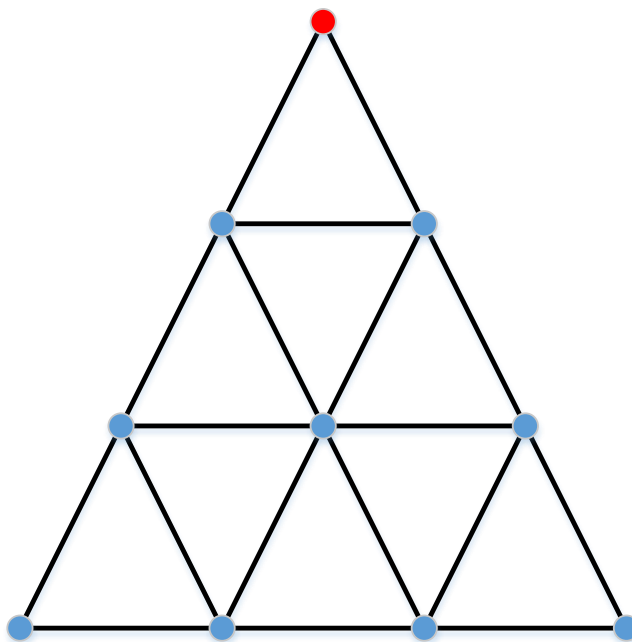


Рисунок 1 – Модель организационной структуры

Предлагаемая модель принципиально отображает строение существующих организационных структур. В первую очередь – иерархическую структуру управления как принятия решений, т.е. неравного распределения полномочий и наделения неравной ответственностью. Даже в отсутствие явно выраженной иерархии, среди равных по статусу и уровням компетенций работников, что возможно, например, во временной искусственно созданной команде, сбудут сотрудники, обладающие всей полной ответственности в данный конкретный

момент времени и принимающие решения. Такие ситуации крайне редки и практически не встречаются в повседневной практике, но, как можно видеть, в целом подчиняются рассматриваемому принципу.

Несмотря на то, что модель строения организации условна, важным ее элементом является количество входящих в нее уровней управления. В построении модели было сделано предположение, что таких уровней должно быть больше, чем два. В противном случае организация не будет обладать достаточной инерционностью для сопротивления воздействиям, направленным на изменения ее состояния.

Еще одна оговорка – сотрудники организации в большинстве должны обладать достаточно высокими уровнями компетенций и культуры.

Такое допущение исключает из рассмотрения работников, отвыкших проявлять инициативу и не использующих в работе творческий подход. Это отнюдь не означает, что этими качествами они не обладают, отнюдь. Но состояние упомянутых способностей у них находится настолько в потенциальном состоянии, что своей инерционностью к изменениям они превосходят даже организационную структуру в целом, а, значит, начнут изменяться последними, когда движение самой организации к новому состоянию будет идти вовсю. Тогда их творческий потенциал будет инициироваться самой организационной средой и в итоге можно будет говорить о формировании новой личности. В качестве безусловного авторитета в подобного рода преобразованиях можно назвать А.С.Макаренко.

Как уже отмечалось ранее, цели организации и интересы ее сотрудников (в данном случае важно подчеркнуть движущую силу целей сотрудников – это интерес, в широком понимании этого слова – и как любопытство, и как потребность, словом – то, что направляет его к цели) (Рис.2.).

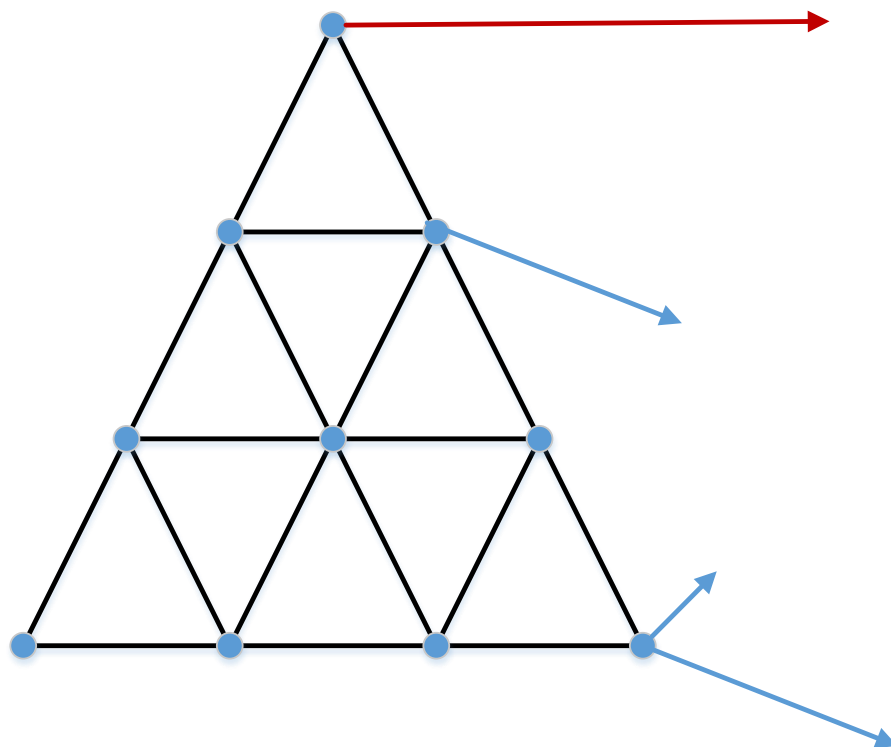


Рисунок 2 – Несовпадение целей организации и сотрудников

Здесь и далее будет предполагаться, что руководитель организации является выразителем ее интересов (то есть у руководителя отсутствует конфликт интересов) настолько, насколько это возможно.

Очевидно, что цель организации в виде достижения некоего желаемого состояния всегда будет отличаться от целей сотрудников. Предположим, что существует некий «идеальный» для организации работник, который живет только для выполнения своих должностных обязанностей. Неравное распределение информации и декомпозиция цели, донесенная до такого сотрудника в виде задач, будут ориентировать его персональные рабочие цели внутрь организации с точки зрения результата. Не видя перспектив для организации в целом он не сможет сопоставить свою деятельность со стратегическим курсом.

В жизни большинства людей круг их интересов направлен во вне организации, но с ее целями не имеет ничего общего (Рис.3а).

Таким образом, руководитель (а в наших допущениях он как раз и является таким «идеальным» работником) оказывается единственным, кто представляет желаемой состояние и имеет намерение его достичь (Рис.3б).

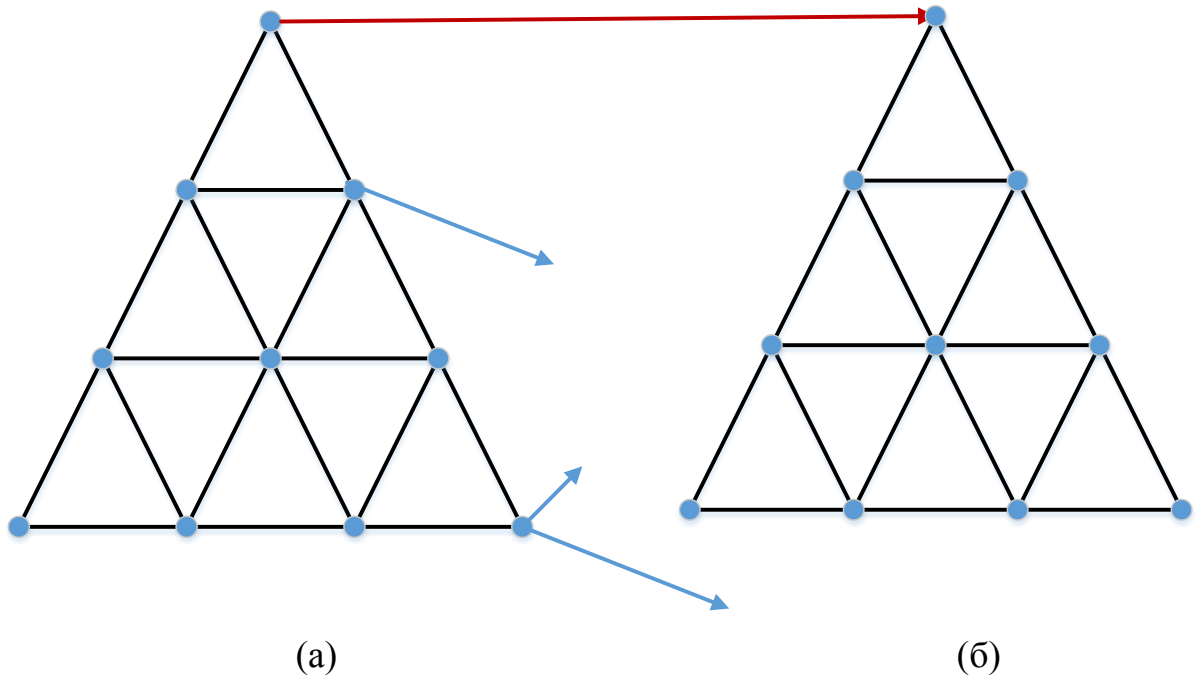


Рисунок 3 – Несовпадение целей организации и сотрудников
(пояснение в тексте)

Следствием этого становится инерционность организации, сотрудники которой в силу тех или иных причин предпочитают неизблемость.

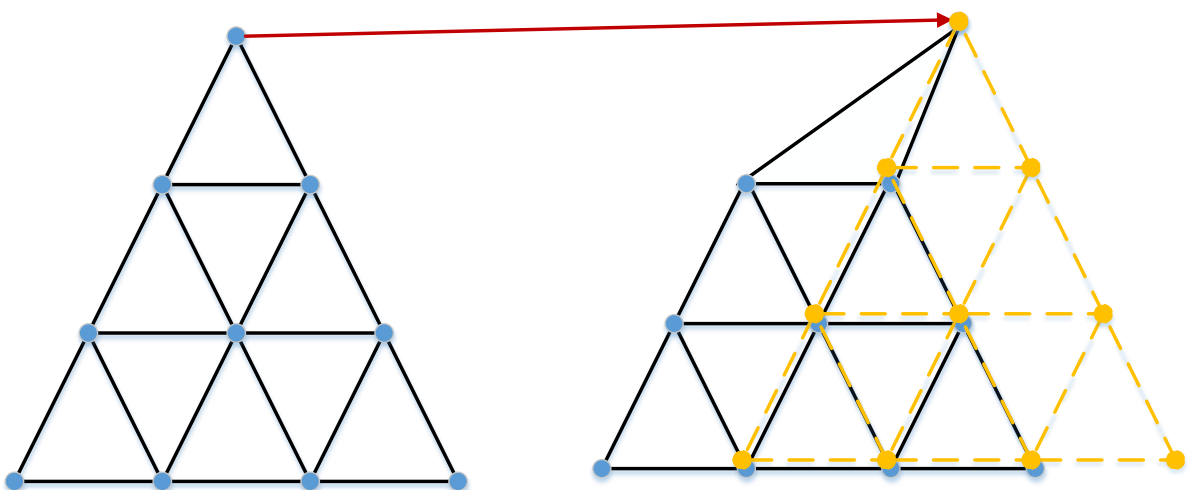


Рисунок 4 – Фактическое и предположенное руководством место организации относительно предыдущего

Это ведет к тому, что руководитель может предполагать, что организация изменяет своё состояние, в то время как этих изменений нет, либо они затронули лишь небольшую (близкую к руководству) часть (Рис.4).

Здесь не идет речи о сознательной дезинформации руководителя, речь идет об устремления, которые не совпадают. Современный человек находится в потоянной смене социальных ролей в разнородных по характеру, типу, социальных групп (Рис.5). Эти роли имеют для него ту или иную социальную ценность. Желание высокого социального статуса уборщика в офисе может с успехом восполняться в социальной сети, игровом сообществе, товариществе собственников жилья, спортивном клубе и т.д.

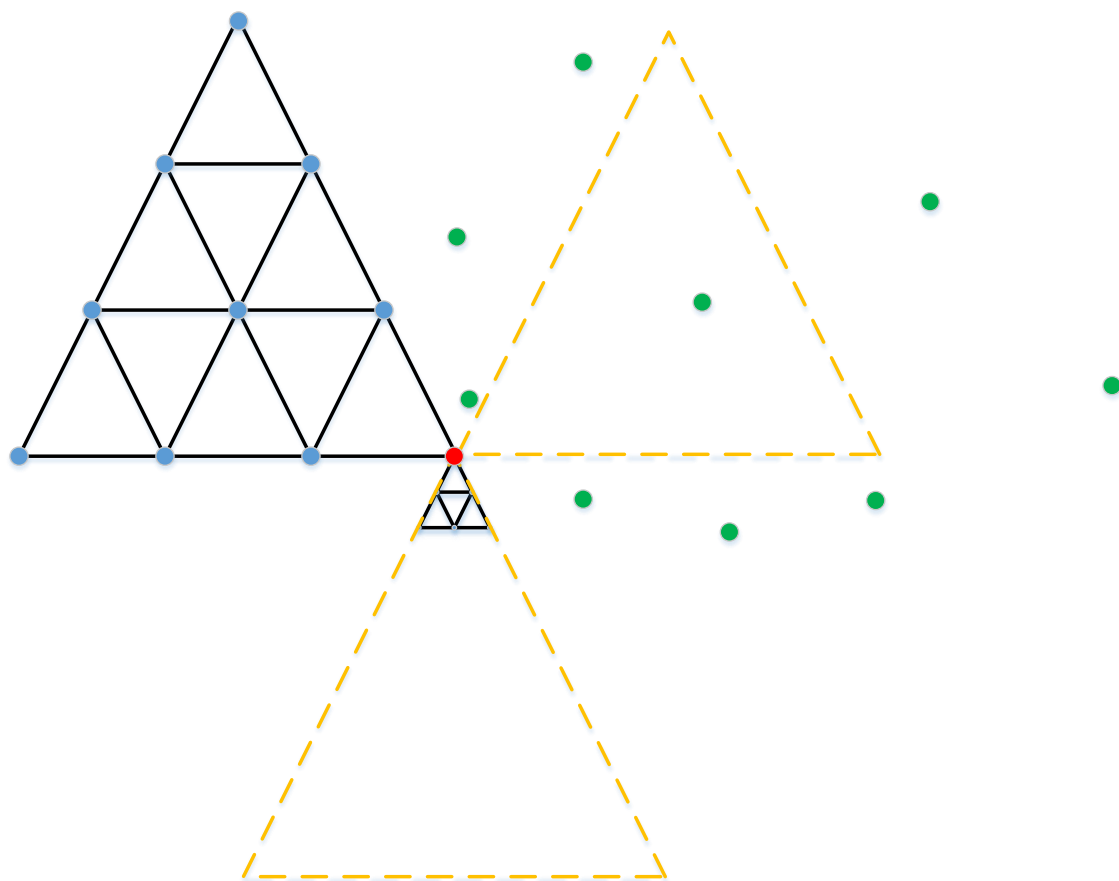


Рисунок 5 – Разнообразие социальных ролей в разных организационных структурах

Совершенным феноменом стали самоорганизующиеся сообщества, которые не являются социальными группами как таковыми, но конкурируют с

организованными структурами за активное участие в них (а, значит, смещают вектор цели сотрудника организации относительно целаемого для нее).

Идеальным вариантом как для организации, так и для ее сотрудников могла бы стать ситуация, когда их цели совпадают и при этом точно указывают на их места в будущем (Рис.6). Подобная модель, однако, как представляется, малоперспективной по иной причине, не связанной с недостижением идеального состояния. Главными ее недостатками ее являются:

- статичность: предусматривается переход из одного состояния в другое, в то время как исходная посылка предполагает динамику организации, т.е. – непрерывную цепь изменений состояний.

- неопределенность цели: остается непонятным, за счет чего возникнет понимание нового места организации, не исключено значительное субъективное влияние и ограничения видения целей в зависимости от положения сотрудника в иерархии.

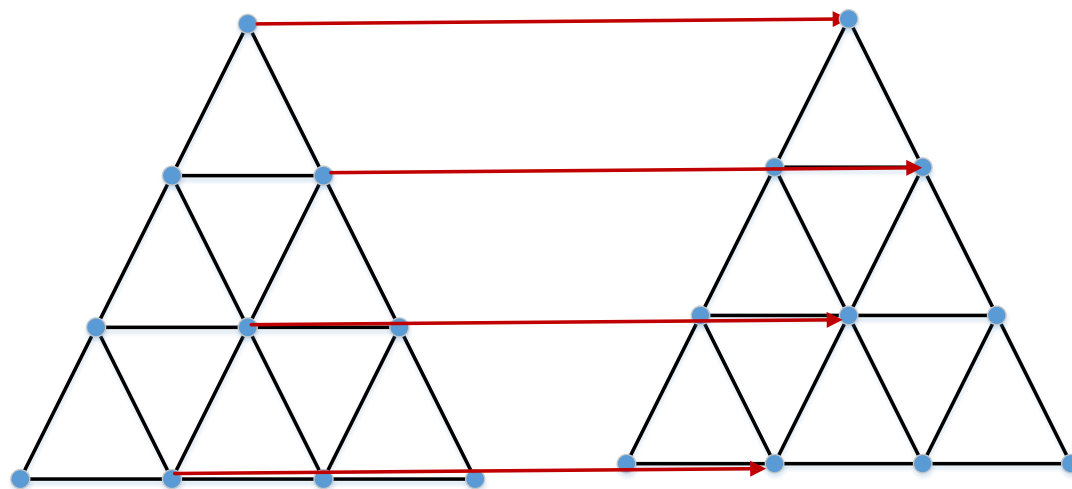


Рисунок 6 – «Идеальный» переход организации в новое состояние

Уменьшение роли этих недостатков может быть достигнуто временным восходящим передвижением сотрудников на должности более высокого управленческого уровня.

При этом более важным является не формальное (документально оформленное) повышение, а получения сотрудником опыта обладания

большими, чем до того, полномочиями, и наделения его большей ответственностью.

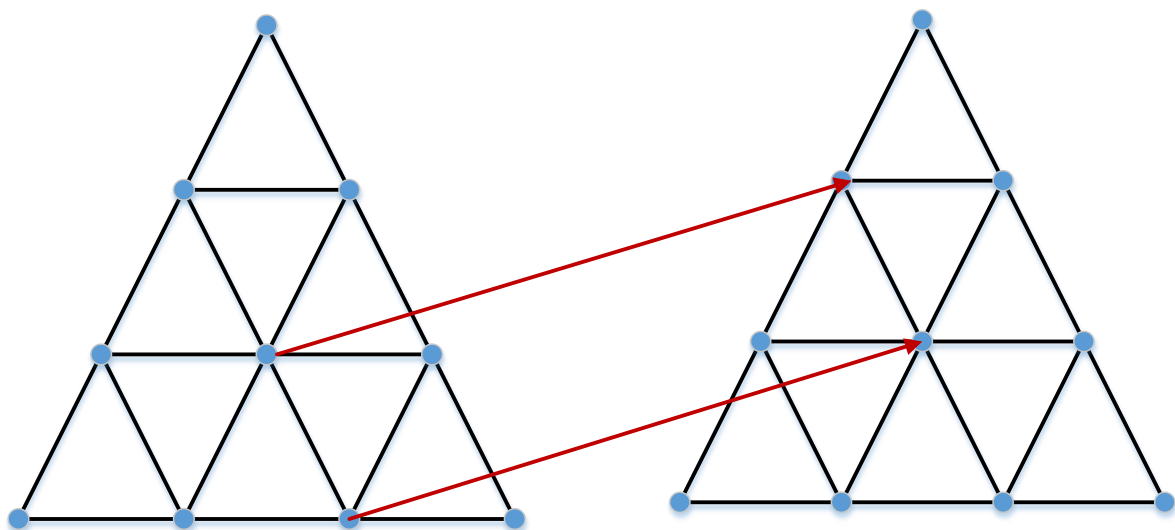


Рисунок 7 – Временное повышение сотрудника

В результате такого временного изменения, организация сможет:

- оценить управленческий потенциал («уровень некомпетентности» в определении «принципа Питера»),
- готовность и мотивацию к управленческой работе,
- получить обратную связь на организацию рабочего процесса, не связанную рамками повседневности,
- получить предложения, не связанные с профилем деятельности сотрудника (направленные во вне организации),
- получить осознанное выполнение рабочих операций на основном рабочем месте сотрудника через осознание его роли как части более сложной организованной структуры и ответственности перед ней.

Сотрудник сможет:

- получить опыт взаимодействия на более высоком уровне,
- получить мотивацию к развитию недостающих компетенций,
- получить понимание целей более высокого уровня,
- поставить цели, выходящие за рамки ограничений организации, но с использованием ее компетенций,

- принять решение остаться на прежнем месте с более высокой мотивацией к качественному выполнению своих обязанностей.

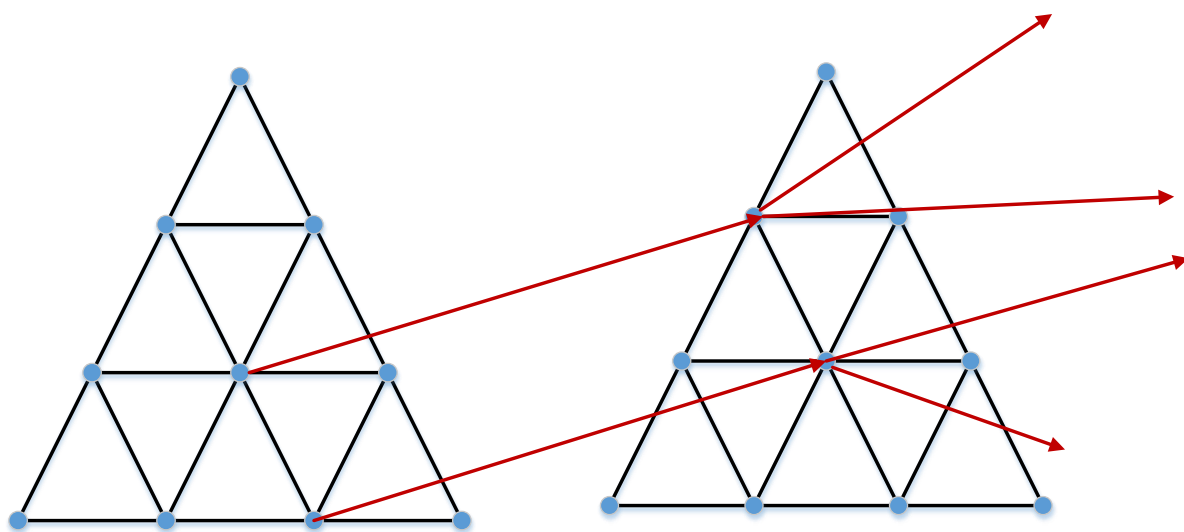


Рис.8 Потенциальные возможности временно повышенного сотрудника относительно места организации в будущем

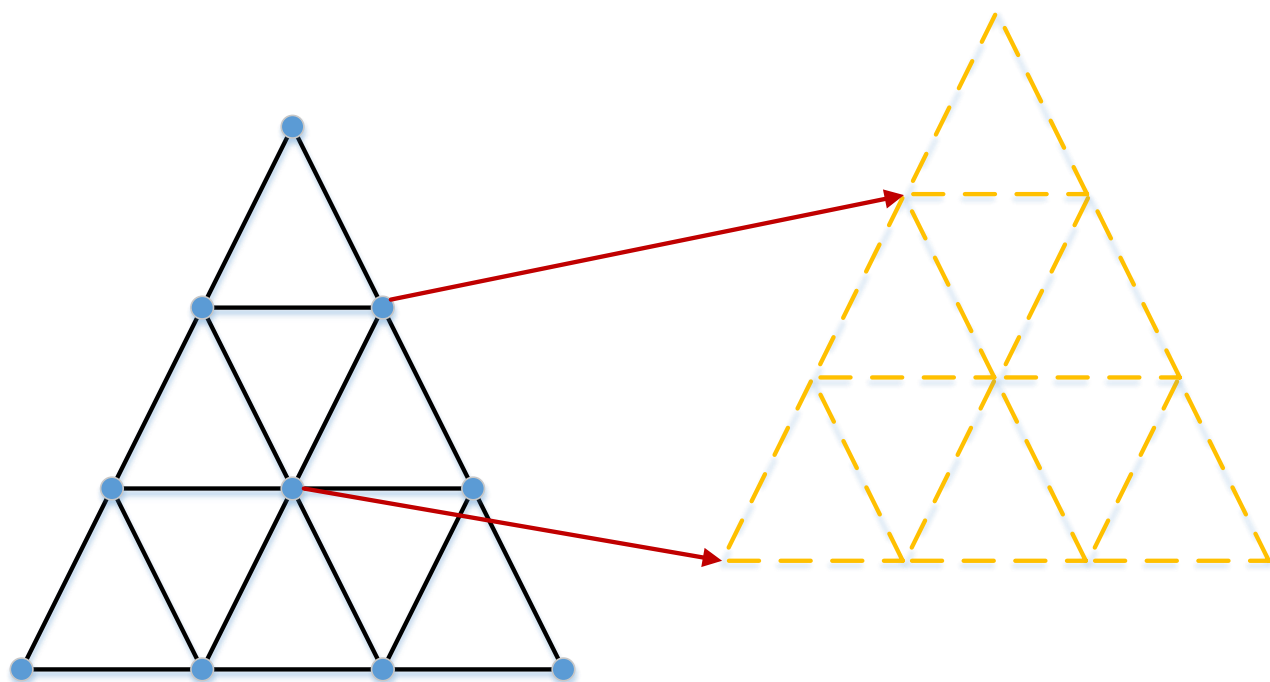


Рис.9

Ключевым результатом должно стать понимание сотрудником возможности использования своих «латентных» компетенций, которые организацией маловостребованны или не востребованы вовсе, в сочетании с

использованием компетенций организации как возможностей совместного сотрудничества в новом качестве. Организация выступает тогда в роли своего рода ресурса у собственного сотрудника, который может реализовать себя в новом качестве вне организации, но не теряя связи с ней. Вариантом такого взаимодействия может стать их роль в качестве соучредителей новой организации.

Подобный формат взаимодействия невозможен без коренного изменения восприятия сотрудника организации ее руководством не в качестве исполнителя воли вышестоящего начальства, но как равного партнера. Успешность такого партнерства помимо перспективных практических результатов в изначальных установках на отношения как акт взаимного доверия и договороспособности сторон. Любой сотрудник организации – это не ресурс, ни даже – капитал, он, скорее, выступает в роли младшего партнера, до тех пор пока ему необходима поддержка более опытного старшего партнера – организации.

Такая радикальная смена установок не может быть одномоментной, особенно трудно она должна протекать в многоуровневых, упорядоченных по системе управления компаниях, на малых предприятиях, не прошедших этап самоидентификации и затрудняющихся с выбором своего рыночного места. Организации малого бизнеса с устойчивой бизнес-моделью, но при этом не собирающиеся останавливаться на достигнутом, готовые экспериментировать с собственной структурой и нацеленные на отношения партнерства изначально в качестве базовых установок, ожидаются в качестве пионеров предлагаемого подхода и даже, возможно, уже его используют в той или иной мере, системно.

3.3 Практические рекомендации к использованию модели развития компетенций сотрудников организации малого бизнеса

В рамках апробации возможности практического применения выдвинутой концепции проводился анализ доступной информации по организации малого бизнеса ООО «Группа компаний «ВИН Корп». Эта часть практической работы приведена далее, в разделе «Корпоративная социальная ответственность». В данной части работы будет рассмотрена лишь возможность применения разработанной модели развития компетенций. Для чистоты эксперимента не использовалась внутренняя информация компании. Выбор организации был обусловлен:

- потенциальной готовностью компании рассматривать любые возможные результаты, полученные в результате работы, в качестве потенциально применимых для дальнейшего развития организации,
- отстраненное положение разработчика модели от внутренних процессов организации и мотивов принятия в ней решений.

В силу отсутствия у автора практического опыта построения моделей компетенций, им было предложено провести работу на примере новых сотрудников, или недавно перешедших на новое рабочее место (новую должность) уже работающих в компании.

В качестве исходного материала было предложено следующее описание вакансии:

«Мы, Группа Компаний WIN Corp, ищем frontend разработчика веб-сайтов в наше новое перспективное направление Интернет-маркетинг.

Чем нужно будет заниматься?

- верстка страниц по дизайн-макетам
- настройка интерактивной части страницы (анимация, скрипты, кнопки, формы)
- перенос верстки в CMS

Дополнительным преимуществом (оплачивается отдельно) будет:

- умение работать с хостингом/доменами,
- написание простых скриптов (например, на PHP)
- установка и настройка CMS от и до (в приоритете MODx Revolution)
- подключение внешних сервисов через API.

Какой багаж навыков и качеств нужен, чтобы вы вписались в нашу команду?

- HTML5, CSS3, JS (jQuery),
- адаптивная/отзывчивая верстка,
- большим плюсом будет знание css-препроцессоров, инструментов сборки проекта, понимание базовых принципов грамотного дизайна,
- опыт самостоятельно разработанных сайтов (2-3 проекта минимум),
- умение работать в команде и готовность решать сложные, нестандартные задачи.

Резюмируем:

- ищем амбициозного специалиста, желающего развиваться в своей профессии, любящего сложные нестандартные задачи, умеющего работать в команде.

Условия работы:

- 7-и часовой рабочий день (с 10 до 18, 1 час на обед), 5 дней в неделю;
- зарплата определяется по результатам собеседования, а также по результатам первого реализованного проекта (от 40 тыс. руб);
- уютный офис в центре города.

Ждем резюме с пометкой "Вакансия разработчика веб-сайтов". В резюме указать портфолио. Мы занимаемся поиском новых технологий для создания продуктов в целях развития ресурсности проактивных людей и сообществ».

Описание вакансии содержит перечень требуемых организации компетенций на период набора персонела. Подавляющее число описанных компетенций относится к категории профессиональных компетенций. Их оценкой должен заниматься специалист, чей уровень профессиональных компетенций находится как минимум на уровне, не ниже того, которым будет обладать приглашенный кандидат.

Описание поведенческих компетенций значительно уступает описанию профессиональных. Из объявления следует, что кандидат должен уметь работать самостоятельно, уметь работать в команде и обладать творческим потенциалом. Представляется, что из текста объявления не следует со всей очевидностью способность кандидата к работе в группе: указано требование минимального количества самостоятельных проектов, но не в составе трудового коллектива. Поэтому вынесение требования «умение работать в команде...» может быть не верно интерпретировано кандидатом с точки зрения готовности к активной коммуникации – как на равных позициях, так и на подчиненной (характер и содержание объявления, а также ограничительные условия, заданные для выбранной для рассмотрения позиции, не позволяют предположить, что речь идет об изначально руководящей позиции).

Не вполне понятна основа, определяющая уровень заработной платы «зарплата определяется по результатам собеседования, а также по результатам первого реализованного проекта». Как представляется, акцент на принципах оценки профессиональных компетенций (например, определение уровня профессиональных знаний на соответствие определенному стандарту, тестовая оценка, собеседование с командой проекта и т.д.) мог бы несколько снизить неопределенность от второй части этого объявления. Имеется ввиду интервал времени между началом работы сотрудника в компании и временем получения результатов первого реализованного проекта.

В тексте объявления отсутствует информация о перспективах сотрудника в плане возможности развития компетенций (тренинги, корпоративное обучение, возможность перехода на руководящую позицию).

Таким образом, вакансия направлена, по всей видимости, на кандидатов с небольшим опытом работы.

С другой стороны, объявление включает прямое указание на его источник – прямого работодателя. Простой поиск, выполненный мотивированным кандидатом, позволит получить ему информацию с сайта Группы компаний, что будет являться одновременно проверкой самостоятельности кандидата.

Принципиальная модель развития компетенций сотрудников предполагает их временный перевод на позиции с более высоким уровнем ответственности. Представляется, что такой переход не должен производиться в период испытательно срока (если он предусмотрен) или непосредственно после него. Однако, мнение непосредственного начальника сотрудника, о «готовности» или «не готовности» последнего к такому перемещению, думается, не должно влиять значительно на срок такого перевода, уступая принятой в компании процедуре. В целях снижения риска такое перемещение может проводиться с негласным дублированием функций, исполняемых сотрудником на новом месте, или же с применением наставничества, возможны и другие варианты.

По итогам получения сотрудником опыта работы на более высоком уровне ответственности, необходима обратная связь, включая аспекты, не связанные непосредственно с исполнением служебной обязанности. Возможно, что сотрудник сможет предложить более эффективное использование своих компетенций в области, не связанной непосредственно с исполнением обычных служебных обязанностей.

Применительно к рассматриваемому объявлению о вакансии, таким переводом может быть предложение базовой проработки нового проекта (как с, так и без постановки изначальной цели, цель может быть сформулирована сотрудником) с подбором под нее рабочей группы (или формулированием требований к сотрудникам, из которых она должна быть сформирована).

Заключение

Осуществление управления – это, прежде всего, работа с людьми. Она включает в себя как работу с непосредственным составом организации, так и с внешним окружением. Доступность информации сегодня, глобализации экономики уменьшают зависимость сотрудников от конкретных организаций-работодателей. В своем выборе кандидаты на работу все больше ориентируются на возможность самореализации, причем под этим каждый понимает собственные устремления. Ригидность организации не только исключает работу в ней наиболее эффективных сотрудников, но и несет угрозу существованию самой организации. В этих условиях для компаний становится жизненно важным нахождение нужного формата работы со своими сотрудниками и получение от них максимальной отдачи. Последняя может быть реализована при качественно новых отношениях между организацией – работодателем и ее персоналом. Эти отношения представлены в разработанной в результате работы модели развития компетенций сотрудников организации малого бизнеса.

Выводы:

1. Существующие методы компетентностного подхода имеют ограничения, которые не позволяют их использовать для достижения организацией качественно нового уровня.
2. В предлагаемой модели развития компетенций сотрудников организации малого бизнеса компетентностный подход может быть использован более эффективно.
3. Переход на качественно новый уровень развития организации требует построения корпоративной культуры, основанной на принципах партнерства.

Список публикаций студента

1. Попов А. Г. Внутренний конфликт организации как предпосылка для развития компетентностного подхода // Импульс - 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 - С. 304-306
2. Попов А. Г. Структура организации и компетенции ее работников [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 2 (15). - С. 1-5. - Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Popov%20A.G.Strukturav.pdf
3. Попов А.Г. Кризис в организациях как объективная неизбежность. - Научный альманах. 2015. № 12-1 (14). С. 304-308.

Список используемых источников

1. Швейцария, Великобритания, Швеция, Нидерланды и США - мировые лидеры в сфере инноваций. Центр новостей ООН. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.org/russian/news/story.asp?NewsID=24901#.V00AndSLS9I> (дата обращения: 29.05.2016).
2. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development full-report-2015-v6. The Global Innovation Index.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2015-v6.pdf> (дата обращения: 29.05.2016).
3. Терминология. Отечественные записки 2002,7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://magazines.russ.ru/oz/2002/7/2002_07_04.html (дата обращения: 29.05.2016).
4. Перцев С.Б. Влияние инновационной системы на экономический рост региона // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.; [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11156> (дата обращения: 31.05.2016).
5. Роль малого бизнеса в рыночной экономике. Горбань О.П. Научно-техническая конференция МГТУ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mstu.edu.ru/science/conferences/11ntk/materials/section8/section8_24.html (дата обращения: 29.05.2016).
6. Большие проблемы малого бизнеса Агеев Ш. Р. - Проблемы современной экономики, N 1 (1), 2002. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=36> (дата обращения: 29.05.2016).
7. Дульзон А.А. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография / А.А.Дульзон, О.М.Васильева, И.В.Волостнов, Л.А.Истигечева; под общ.ред. проф. А.А.Дульзона. – Томск: Изд-во

- Томского политехнического университета, 2009. – 292с.
8. Кулопоулос Т., Фраппало К. Управление знаниями – что это такое / ЗАО "ДокументумСервисиз". -2001.-: 120 с
 9. Панин Г.С., Хачатуров А.Е. Эволюция организации и маркетинговое управление / «Менеджмент в России и за рубежом» №6 / 2004 .
 - 10.Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 447-455.
 - 11.Дульзон А. А.Журнал Проблемы управления в социальных системах Выпуск № 1 / том 1 / 2009 стр. 29-43.
 - 12.Jones E.C. A Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity / E.C. Jones, C.A. Chung // IEEE Engineering Management Review. – 2006. – Vol. 34, N 3 (Third Quarter). – P. 71 – 80.
 - 13.Cherniss C. Staff burnout: job stress in human services / C. Cherniss. – Beverly Hills, Calif., 1980. – 197 p.
 - 14.Maslach C. The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behaviour. – 1981. – Vol. 2. – 99 – 113.
 - 15.Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.
 - 16.Роздольская И.В., Осадчая С.М., Ледовская М.Е. Практика использования социального консалтинга как культурно-исторически детерминированной социальной технологии // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-3. – С. 715-719; URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31580> (дата обращения: 28.05.2016).
 - 17.Жойдик А.П. Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса // Российское предпринимательство. — 2013. — № 6 (228). — с. 94-98. — <https://creativeconomy.ru/articles/28529/> (дата обращения: 28.05.2016).

18. Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний // Управление Компанией. - http://iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2467 (дата обращения: 28.05.2016)
19. Екатерина Ларионова: «Публичные пространства – это место невидимого, но постоянного диалога между городом и его жителями» <http://www.msses.ru/about/news/2559/> (дата обращения: 29.05.2016)
20. Командного духа вызывали? А. Кочеткова. Бизнес-журнал №2-2015 <http://b-mag.ru/2015/lektoriy/komandnogo-duha-vyizyivali/>

Приложение 1

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗНМ4А	Попову Александру Геннадьевичу

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>ИП</i>
Уровень образования	<i>Магистр</i>	Направление/специальность	<i>Инноватика</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p><i>Офисная рабочая зона, которая предполагает воздействие ряда вредных факторов, как-то:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - электромагнитное излучение от оргтехники - освещение люминесцентными лампами - площадь индивидуальной рабочей зоны - объем и качество воздуха внутри помещения - уровень шума
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p><i>Трудовой Кодекс, Постановление Минтруда России от 17.12.02 № 80 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований по охране труда»), "ГОСТ 12.0.004-90. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. N 426-ФЗ "О специальной оценке условий труда" "Р 2.2.2006-05. Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда" Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции» и в соответствии со статьей 13.3 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».</i></p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой 	<p><i>Принципы корпоративной культуры (с сайта организации):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Честность (без комментариев)

<p>организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Оптимальность</i> (необходимое и достаточное количество ресурсов) • <i>Обменоспособность</i> (дружить, доверять, договариваться) • <i>Амбиционность</i> (растем не на проценты, а в разы) • <i>Проактивность</i> (инициативность и ответственность)
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Внешние взаимодействия (с сайта организации) с:</p> <ul style="list-style-type: none"> • - предпринимателями, • - представителями государственных компаний, • - инвесторами • - представителями университетов • - представителями власти • - пассионарными личностями
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Проверка на наличие и соответствие законодательству нормативных документов: Коллективный договор, Инструкции по охране труда, Кодекс Корпоративной этики, Специальная оценка условий труда, Меры по предупреждению и противодействию коррупции</p>
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Попов Александр Геннадьевич		

Долгосрочный экономический рост может быть обеспечен двумя основными путями: увеличением факторов производства и инновациями. В бизнес-среде постепенно происходит понимание необходимости ведения продуманной социальной политики фирм. В их число входят инвестиции в персонал, инновационные организационные решения, развитие социального потенциала компаний и другие. Развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) в управленческой практике выступает показателем, отражающим серьезность и долгосрочность намерений руководства организации, а также служит своего рода социальным индикатором, на который ориентируются государственные структуры в принятии тех или иных решений.

Вместе с тем, для осознания выгоды социальной активности со стороны корпораций (фирм), необходимы принятие определенных мер стороны государства, например, создание соответствующей инфраструктуры, механизмов выбора приоритетных направлений социальной поддержки рынка труда¹, а также некоторых принудительных для бизнеса решений, направленных, в конечном итоге, на согласование экономических интересов бизнеса и общественного запроса.

КСО как комплексное понятие включает в себя три базовых элемента:

- принципы социально ответственного поведения;
- процесс социальной восприимчивости;
- результаты поведения организации.

Чаще всего при оценке уровня социальной ответственности бизнеса проводят оценку показателей по трем группам:

- экономические
- экологические
- социальные

В каждой из этих групп выделяют внутренние количественные факторы (в абсолютных или относительных показателях) и качественные.

Другие методики оценивают взаимоотношения со стейкхолдерами (группами заинтересованных лиц).

Актуальность социальной составляющей в бизнесе с одной стороны, требует внедрения социальных технологий в практику компаний, а с другой – формирует спрос, который может быть удовлетворен специалистами в этой области и потому создает предпосылки для профессиональных сообществ, владеющих технологиями построения КСО.

Чтобы программы КСО были результативными и давали эффект (социальный, экономический), необходима их интеграция в стратегию компании. Иначе говоря, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковую направленность. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

В качестве возможной цели программы КСО может выступать развитие собственного персонала, например, в соответствии с планом развития компетенций сотрудников. Это развитие может иметь как индивидуальный, так и групповой характер и даже применяться к организации как таковой. В этом случае можно говорить о направленности программы КСО внутрь компании.

Примеры внедрения КСО уже не являются редкостью в литературе, в частности, «Делайте то, что говорите» рассматривается в качестве базового принципа бизнес-этики и демонстрации уважения к потребителю.

Группа компаний WinCorp (ГК WinCorp, Группа) представляет себя как «проактивное сообщество» (<http://wincorp.ru/community>), что нашло своё выражение в миссии ГК WinCorp: «Поиск новых технологий для создания продуктов в целях развития ресурсности проактивных людей и сообществ».

Под проактивным сообществом понимается сформированная с особыми свойствами среда, которая объединяет следующих людей:

- предприниматели,
- представители государственных компаний,
- инвесторы,
- представители университетов,
- представители власти,

- пассионарные личности.

Девиз: «Ускоряем будущее!»

Ценности (буквальное цитирование с сайта организации):

- Честность (без комментариев)
- Оптимальность (необходимое и достаточное количество ресурсов)
- Обменоспособность (дружить, доверять, договариваться)
- Амбиционность (растем не на проценты, а в разы)
- Проактивность (инициативность и ответственность)

«Взлетная полоса WinCorp» описывает три ступени сотрудников в компании:

- 3 месяца - стажер
- 6 месяцев – руководитель проектов
- 10 месяцев – директор бизнес-единицы.

В Группу входят, в частности:

- бренд «Win Бизнес Решения» (<http://winbd.ru>), чья специализация – развитие бизнеса, и охватывает решения областях: маркетинг, управление проектами, теория решения изобретательских задач.

- бренд «НП ПИТ Бизнес партнеры», который позиционируется в качестве специализирующегося на ускорение роста компаний и масштабировании бизнеса с помощью:

- Акселерационных программ,
 - Франчайзинговых сетей,
 - Создания предпринимательских экосистем региона
- бренд «Студия Провокация!», область деятельности которой:
- Создание и контроль того, как компания выглядит и действует в интернете.
 - Комплексное интернет-продвижение,
 - Разработка веб-сайтов и мобильных приложений,
 - Брендирование.

Дальнейшее определение КСО в ГК WinCorp носит предположительный характер на основании данных из открытых источников и может не совпадать с реальным положением дел. Любое возможное совпадение предположений с данными, имеющими конфиденциальный (внутренний) характер для данной организации является случайным.

Так как ГК WinCorp представляет себя как ценностно единое сообщество, то дальнейший анализ отношений и выработка рекомендаций будет относиться к Группе в целом и не затронет специфику деятельности каждого из входящих в ГК WinCorp направлений деятельности (брендов).

Таблица 1 – Определение целей КСО на организации

Исходные данные		Цели КСО:
Миссия компании	Поиск новых технологий для создания продуктов в целях развития ресурсности проактивных людей и сообществ	- Использование лучших практик - Улучшение имиджа компании, рост репутации
«Взлетная полоса WinCorp»	- 3 месяца - стажер - 6 месяцев – руководитель проектов 10 месяцев – директор бизнес-единицы.	- Развитие собственного персонала

Таблица 2 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Создание привлекательного имиджа компании, рост репутации	- предприниматели, - представители государственных компаний, - инвесторы, - представители университетов,

		- представители власти, - пассионарные личности.
2	Развитие собственного персонала	- работники компании

Определение стейкхолдеров для первой цели, - «Создание привлекательного имиджа компании, рост репутации», - в данном случае буквально совпадает с описанием тех участников, которые вовлекаются в среду Группы. В этом есть безусловный плюс: публично задавая определенные критерии этой среды и требования к вовлекаемым в нее участникам, Группа получает свою целевую аудиторию и четко обозначает своих стейкхолдеров. С другой стороны, эти критерии имеют некоторые смысловые противоречия, которые, возможно, снижают эффект от первоначального впечатления. Так, например, пассионарные личности (к которым можно, пожалуй, отнести и предпринимателей) и представители власти, склонные, скорее, к консервативному поведению, безусловно, являясь стейкхолдерами, вряд ли составляют единую целевую аудиторию. Тем не менее, попытка собрать в одно пространство (среду) столь разных по жизненным установкам людей, вполне может быть и успешной и дать неожиданные положительные результаты.

Взаимодействие с представителями власти открывает широкие возможности для внешних КСО, например, в виде социальных инвестиций – через поддержку социально значимых, но коммерчески малопривлекательных проектов. Важным следствием таких проектов станет формирование благоприятного имиджа компании, ассоциирующегося с щедростью, готовностью к диалогу и оказанию помощи властям в решении социально-острых вопросов, либо вопросов, не связанных непосредственно с первоочередными тратами государственного ограниченного бюджета того или иного уровня, но которые формируют благоприятное отношение к властям. Например, можно ожидать положительной реакции населения на проекты, связанные с благоустройством окружающей среды, нестандартными формами коммуникации городских жителей (здесь следует действовать с некоторой

осторожностью из-за трудно прогнозируемой реакции различных групп населения, но зато практически всегда можно рассчитывать на широкий отклик), заботой о детях.

Обустройство публичных пространств, повышающее взаимодействие людей во времени, будет способствовать формированию многостороннего диалогаⁱⁱ, а также может нести важное для корпорации-инициатора этого диалога послание.

Другим разносторонним и при этом не требующих особых затрат способом социального диалога может стать формирование пешеходных маршрутов. Их тематика может задаваться организатором и органично включать в возникающий между людьми и городским пространством диалог свои собственные интересы.

Предложенные выше направления повышения внешней социальной ответственности могут быть реализованы в дополнение к мероприятиям, уже нашедшим свое воплощение с той или иной степенью регулярности (с сайта Группы):

- Деловой Форум «Сто успешных романтиков»,
- Сибирский форум,
- День рождения ГК WIN Corp,
- Умный отдых,
- Бизнес завтрак.

Однако в отличие от уже имеющихся мероприятий, направленных во внешнюю среду и ориентированных на совершенно конкретные (порой даже - закрытые) группы людей и субкультуры, диалог через публичные пространства позволит Группе выйти за рамки условно созданных границ, отделяющих профессионалов узкой специализации от жизни граждан, являющихся социальными соседями. Это важно с точки зрения социальной ответственности, а также может иметь и сугубо прагматичные последствия в виде изучения и заимствования разнообразного социального опыта.

«Развитие собственного персонала через повышение компетенций сотрудников» ориентировано, прежде всего, на действующих сотрудников компании и может быть реализовано различными способами, прежде всего, в зависимости от стратегических целей организации, ее корпоративной культуры и организационной структуры. Обязательным требованием к реализации этой программы должен стать контроль исходного состояния сотрудника, группы сотрудников или организации в целом, а также оценка достигнутого состояния после проведения соответствующих развивающих мероприятий. Исходя из возможности карьерного роста, отраженного на сайте компании, можно предполагать, что такая скорость роста может быть достигнута только через интенсивную персонализированную программу развития сотрудника, которой может быть, например, оценка и развитие его компетенций. Ввиду того, что после стажировки сотрудник может реализоваться в качестве руководителя (руководитель проектов, директор бизнес-единицы), в число развиваемых компетенций должны быть включены компетенции, традиционно относящиеся к набору развития руководящих кадров. Возможно, что описание карьеры следует сделать подробнее, если компания рассчитывает на привлечение сотрудников с внешнего рынка труда. Это позволит работать с информированными и мотивированными кандидатами, формируя заранее банк данных специалистов, ценности которых, возможности к росту, культура и т.д. будут совпадать с теми, в которых компания заинтересована в тот или иной момент времени.

Для достижения обеих целей КСО, скорее всего, не требуется специальных затрат, так как они будут входить в стоимость уже реализуемых мероприятий многоцелевого назначения.

Вместе с тем, анализ данных с сайта, не дал представления о целом ряде направлений КСО, присутствие которых в информационном наполнении интернет-ресурса становится уже негласным правилом, а в некоторых случаях являются прямым требованием действующего законодательства:

- Коллективный договор,

- Инструкции по охране труда,
- Кодекс Корпоративной этики,
- Специальная оценка условий труда,
- Меры по предупреждению и противодействию коррупции.

В случае, если такие направления в компании реализованы, можно попробовать найти им место на соответствующей интернет-странице.

Эффективность этих мероприятий выражается не только в росте социального капитала компании, но и вполне конкретной экономии на возможных штрафах проверяющих органов и судебных исков бывших или действующих сотрудников.

Приложение 2

Таблица 1. Модель социальной ответственности бизнеса (2)



Приложение III
(справочное)

Literature review discussion

Part 3.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Попов А.Г.		

Консультант каф. ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Дульзон А.А.	Доктор технических наук, профессор		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Зеремская Ю.А.	Кандидат филологических наук		

Summary

One of the distinctive competitive advantages in business is the ability to rapid internal changes. Modern life style, due to the increasing globalization of the economy, is becoming more and more inter- and even extra-territorial. Under these conditions for the development of the business, it is not simply enough to respond effectively to external influences. You must be proactive: to use domestic resources actively and redistribute them according to emerging working problems, as well as to see new opportunities and be able to implement them. The organization management needs to understand what is happening now; what potential it has, but does not use; what should be developed in the nearest future. There are variety of methods for implementing this. One of these methods is a competence-based approach, which has not fully used in small businesses yet. It may be not only an important innovation in terms of methodology, but it also gives a unique competitive advantage to the organization.

The result is the presence of a competency model project as a prerequisite for the creation of the integrated environmental management competences in a small business organization. Competence approach is a tool for evaluating professional and personal qualities of employees. This innovative method can contribute to the development of individual and group plans in accordance with a company strategy.

One of the distinctive competitive advantages in business is the ability to rapid internal changes. Modern life style due to the increasing globalization of the economy, is becoming more and more inter- and even extra-territorial. Under these conditions for the development of the business it is not enough simply to respond effectively to external influences. You must be proactive: to use domestic resources and redistribute them to meet emerging problems in the work actively, as well as to see new opportunities and be able to implement them. The management of the organization must take into account all opportunities of used resources. It is also important to know about resources which are not used, and about those resources which will be necessary in the future.

This capacity should be incorporated into the foundation of the organization directly. It is one of the principles of organizational management. There are many management theories, and over time they have undergone certain changes, however, a number of management principles remains unchanged.

When the general management principles are antagonistic with respect to the need for evolutionary change of the organization it looks like a paradox. In fact, they are the requirements of the external environment to the organization.

However, this paradox relates more to business structures, rather than to government organizations. Governmental organizations retain the institutional integrity at all times, excepting the specified parent structures. But with some reservations, they can also be attributed to the participants of the existing conflicts between the requirements at the same time to preserve the static and conduct changes. The main difference between the state organizations is that they can not be fully attributed to the independent economic entities, so even in great internal crises the external budget financing allows these organizations to function for a long time.

Hierarchical and functional principles of the organization determine its static unchanged and resist to any changes - both external and internal ones. The rigid structure comes as braces to ensure the stability of the structure. This operation is absolutely justified from the point of view of resistance to change as a tool for preserving the system up to that time, when the biggest system does thrust a stable

structure. The organization is able to resist changes, but at the same time, it can show external "correct" signals if changes would really happen in the organization.

Generalized experience of crisis management has confirmed that the change in the paradigm of the organization is possible from inside when the "dilution effect" of the former composition of the staff is at least 60% of the total number of employees. The top management should be really interested in the ongoing developments also.

What changes are given to the organization as a whole? It has already become a classic, curve "life cycle" of the company representing the totality of the development stages of the company during the period of its existence. As reality is perceived as an implicit form of this curve repeatability, organization development cycles are the same steps, but at a higher level. Meanwhile, the usual graphic image is not an illustration of the same internal contradictions, which are already laid in the organizational structure.

Any organizational structure is an abstract attempt to simplify and summarize the complexity and diversity taking place within the organization relationship. Every generalization tends to give a universal answer, neglecting minor ones in the opinion of synthesis, details. A positive aspect of this generalization and simplification is a levelled influence of a subjective observer of this generalization.

It is assumed that if the organization has failed to reach an agreement on principles, then the details can always be negotiated later, or solved at least in every individual case. The approach, which has proven itself in the exact sciences and has led to an impasse in the social sciences, includes management.

After all, any organization is based primarily on the relationships created by people - with their contradictory (and not even in relation to the organization, but also internally contradictory) goals of subjective interpersonal relationships. We must bear in mind that each functional group, for various reasons, should see themselves as a distinct unit, a source of strategic power, and the company should be seen as a domestic gamer for allocating internal resources. This eliminates the significant incentives to build the skills exchange system between departments, even if it might bring benefits to the organization as a whole.

The corporate efficiency is reduced in favour of individuals.

With the passage of time the state of the internal environment of the organization defined by formal and informal relationships, and between environmental conditions impacts the organization, there are inconsistencies like a reflection of the contradictions inherent for the foundation of the organization.

When the accumulation reaches certain inconsistencies at a critical point and passes the threshold of the conditional stability, the system goes into an unstable state, and there is an organizational crisis.

The internal threats can lead to a possible violation of the stability and changes in the organization.

The effectiveness of the organization's management of traditional hierarchical structures is ranked often as the organization's ability to suppress a negative guidance for structural fluctuations. But does this carry the ability to adapt to constantly changing environmental conditions?

It is impossible to cover the control of all parameters of the internal environment, it is practically impossible to influence on the parameters of the environment, which means that the crisis sooner or later will come. Can the former management of the organization bring it to a new level of development? It sounds rhetorically.

The answer to this question is the concept of evolutionary development of the organization presented by Larry Greiner (Greiner, Larry E.). L. Greiner identified five stages of organization development with the characteristic of each of these stages of the crisis. Each of them can be fatal for the organization and development of the organization overcoming these crises. L. Greiner described the desire to the development of the organization over time as the infinite straight line with fluctuations of crises.

However, L. Greiner postulated the development of the organization through crises. Ideologically, his conception, despite its certain revolutionary spirit, remained at the level of his time (70-ies of the last century, later its completion in the form of allocation of additional sixth stage of fundamental changes is not made. It still was

not the place of ordinary employees that would be recognized as independent, full-fledged participants in the internal environment of the organization.

Thus, the traditional company focuses on the functional organizational structure, which inhibits awareness of the internal environment. Rigid organizational structure does not use unique personality of performers, but moreover, it tends to neutralize them.

A possible way out of this situation could be a new paradigm in the staff organization at all levels. In the leadership of the organization hierarchical structure takes the role to control. This functional directivity control has become small and come to the fore receiving both internal and external signals, their concentration and processing forwarding the processed signal to competent performers. Instead of relying on the experience and expertise of its employees, the organization management would rely on the competence (it means new challenges).

The most perfect model of competences can not be absolute. Competency model is losing relevance at the moment when it is formulated (fixed at the time of formalization) and does not reflect the dynamics of the ongoing organizational developments (progress or regress, qualitative changes, etc.).

- there is a danger that when the direction of effective development of the organization is forecasted, individual employee will be replaced by an assessment of their compliance with established competency model (E.P. Popova, Yakovleva T.K.).

- Criteria for assessing the competence or the model of competences can need irrelevant position criteria.

The rigidity of the organizational structure initially bears the preconditions for the emergence of stress points inside the structure. The moving of these points of tension into the environment allows to redirect the inside vector of tension outside.

This process can occur spontaneously, uncontrollably, and can be used to match the company's development of vector based on its tactical and / or strategic objectives.

The proposed methodological approach to the construction of a model of competence suggests close relationships between the behaviour of the employee (a

man who has certain core values possessing certain types of expertise, having perceptions and expectations, cultural attitudes) and the structure of the restrictions, part of which he/she is (organizational order) with its features that may or may not coincide with the limits of other public bodies at different levels, part of which consciously or unconsciously is considered by an employee.

Associated with this multilateral engagement and diversity of social roles and expectations, it does not involve a straight response ("action-response") on the part of any of these social structures. In spite of the degree of rationality of human behaviour, his/her reaction to the action should be a compromise between his/her current capabilities and limitations.

This leads to the possibility of alternative behaviour in which the reaction "action-response" in mathematical form would require the use of at least several variables.

Thus, one should not expect that the impact of organizational structure can guarantee to provide the expected changes, such as the type of behaviour or the planned growth of competencies, or, on the contrary, that the impact of organizational structure can suspend any manifestation of personality - ie, be able to get transformation of the individual.

It is more likely that this a qualitative transformation of individual would be unclaimed in modulating this metamorphosis company - primarily due to the limits that the organizational structure imposes on the staff owing to the hierarchical ordered nature.

Due to this it follows that the organization is limited to the possible impact to the employee to achieve the desired results for the organization. Moreover, this expected result is threatening the stability of the organization. Transformation of personal skills can make the worker non-compliant to the requirements of the organization (for example, over-qualification).

(However, there may be some simplifications depending on the basic values of the employee's social activity. A qualitative individual change can be modulated not only by employer's organization, but also by any social structure, however, the

general principle of the conflict is the same: the initiator of a change can bring unplanned results.

The challenge, therefore, is reduced to the combination of the desired characteristics from the organization and competencies of the employee with his/her individual values and competencies at the moment.

Приложение 4

Таблица 2 - Генезис роли инноваций как фактора, детерминирующего экономическое развитие общества

Стадии развития экономики	Факторы развития			
	Преиндустриальная стадия (до 1950г.)	Индустриальная стадия (1950-1975 гг.)	Информационная стадия (1976-2000 гг.)	Инновационная стадия (после 2000 г.)
Критические факторы экономического преимущества	Земля, труд	Капитал	Информация	Знания
Особенности производства и научных исследований	Конвейерное производство, единичные НИР	Массовое производство, многочисленные НИР	Стандартизация продуктов, услуг, НИР	Производство знаний
Критические факторы конкурентного преимущества	Ассортимент товаров	Цена-качество. Издержки или дифференцирование товаров.	Скорость -ременная конкуренция. Издержки + дифференцирование товаров	Инновации
Особенности технологий менеджмента	Линейные и функциональные структуры. Планирование производства.	Иерархические структуры. Планирование и прогнозирование. Управление по целям, управление по	Сетевые организации. Маркетинг. Корпоративность.	Реинжиниринг. Управление знаниями. Нелинейные (адаптивные)

		результатам.		е) стратегии.
Определени е категории "инновация "	Новые продукты	Новые товары, новые рынки, новые технологии	Удовлетворение новой потребности	Создание новой ценности
Роль инноваций на уровне предприяти й	Разнообрази ассортимента. Повышение уровня доходности	Функция предприятия. Инструмент предпринимател ьства. Основы бизнеса	Повышение конкурентоспособ ности, как средство достижения цели предприятия	Цель деятельнос ти предприяти я
Роль инноваций в экономике	Повышение продуктивност и экономики	Реализация потенциала общества	Рост нового качества жизни	Процветан ие общества

(Перцев С.Б. Влияние инновационной системы на экономический рост региона // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11156> (дата обращения: 31.05.2016).
