

РОЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

THE ROLE OF COMPETENCIES IN THE ACTIVITIES OF THE MANAGER OF A PRODUCTION ENTERPRISE

А.Ю. МИСАЙЛОВ
A.YU. MISAILOV

(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет)
(Moscow State (National Research) University of Civil Engineering)
E-mail: misailovay@mgsu.ru

В статье рассмотрено влияние системы управления предприятием на решение задачи по повышению конкурентного преимущества текстильной промышленности в условиях необходимости обеспечения импортозамещения. Проанализирован процесс управления предприятием, выявлены основные виды деятельности руководителя. Определено, что каждому виду деятельности соответствует группа трудовых действий, каждое из которых может быть успешно выполнено при наличии у руководителя набора необходимых компетенций. Предложен механизм оценки готовности к выполнению управленческой деятельности руководителя предприятия.

The article considers the influence of the enterprise management system on improving the competitive advantage of the textile industry in the context of the need to ensure import substitution. The process of enterprise management is analyzed and the main activities of the manager are identified. It is determined that each type of activity corresponds with a group of labor actions and each action can be successfully performed if manager possesses necessary competencies. A mechanism for assessing preparedness of manager for an administrative work is proposed.

Ключевые слова: импортозамещение в текстильном производстве, виды деятельности руководителя, трудовые действия руководителя, компетенции руководителя, оценка готовности к руководству предприятием.

Keywords: import substitution in textile production, activities of the head, labor actions of the head, competence of the manager, assessment of the manager readiness for an administrative work in the enterprise.

Текстильная промышленность за последние годы прошла этап дестабилизации и адаптировалась к новым экономическим условиям. Во многом это стало возможным благодаря повышению качества работы системы управления текстильным производством. В стратегии развития предприятия легкой промышленности среди общей совокупности ресурсов доминирующую значимость стали придавать финансовым ресурсам, научились принимать управленческие решения финансового характера в

условиях неопределенности и находить источники финансирования и оптимизации инвестиционной политики. Система управления современным предприятием текстильной промышленности все более успешно решает сложные задачи по повышению конкурентного преимущества текстильной продукции в условиях необходимости обеспечения импортозамещения. Особенно острой является конкурентная борьба с выросшей до огромных размеров долей контрафакта и текстильной продук-

ции из Турции и Китая (которая зачастую имеет отрицательные характеристики по таким показателям, как безопасность, качество, срок службы) [1].

В этих условиях возникновение и развитие ряда принципиально новых форм предпринимательской деятельности вызывает необходимость формировать качественно новый тип управления. Управленческие компетенции руководителя выступают как условие успешного развития предприятия как крупного, так и малого бизнеса.

Компетенции, необходимые руководителю для выполнения своих обязанностей, определяются путем анализа рынка труда и потребностей в умениях. Анализ рынка труда позволяет определить потребность в руководителях различных уровней и квалификаций. Анализ потребностей в умениях руководителя предполагает сбор информации от работодателей, представляющих предприятие одной отрасли или смежных отраслей различных форм собственности и размера, и обработку результатов опроса. На основе полученных данных создается профессиональный стандарт по каждой должности руководителя. В профессиональных стандартах определяются показатели, которые устанавливают уровень подготовки работника к соответствующей деятельности, а также существующие требования рынка труда к этой деятельности. Стандарты представлены в виде набора характеристик (знаний и умений), которыми должен обладать человек, и соответствующих знаний. Каждая характеристика, в свою очередь, представляется в виде необходимых компетенций. Требования к уровню подготовки работника в профессиональных стандартах (его компетенциям) определяются путем анализа выполнения профессиональной деятельности в сфере труда. Важно отметить, что его содержание полностью соотносено с конкретными требованиями к качеству выполнения профессиональной деятельности, которые предъявляются к работнику на рынке труда. Профессиональные стандарты устанавливаются для всех работающих в данной конкретной области в рамках конкретной отрасли. Вместе с тем, даже при наличии профессио-

нальных стандартов систематический анализ потребности в умениях руководителя необходим, поскольку профессиональные стандарты требуют постоянного уточнения, так как темп развития рынка труда опережает обновление стандартов [2].

В современной теории и практике понятие "компетенция" – это способность применять знания, умения, отношения и опыт в знакомых и незнакомых трудовых ситуациях. Как правило, встречается обобщенное описание выполняемой деятельности.

В компетенции руководителя текстильного производства включаются:

- профессиональные (технические), характерные для сферы текстильного производства;

- мобильные (социально-коммуникативные, технологические), необходимые для управления эффективной трудовой деятельностью работников различных профессий и сфер деятельности;

- новые базовые, необходимые для получения новых знаний и адаптации имеющихся компетенций к новым экономическим и технологическим требованиям, повышения собственной трудовой мобильности посредством обучения в течение всей жизни.

Умение и желание руководителя учиться и совершенствоваться в течение всей жизни расширяет традиционные компетенции в области технологий производства, развивает интеллектуально-аналитические способности к поиску и внедрению инноваций, к межличностному общению для успешной работы в команде, а также развивает умение брать на себя ответственность за принятые решения. По сути, это всякое целенаправленное обучение, осуществляемое на постоянной основе с целью совершенствования знаний, умений и компетенций в интересах профессионального и личностного развития [1, с.83...84].

Набор необходимых профессиональных компетенций определяется областью деятельности и содержанием функциональных обязанностей руководителя.

Деятельность линейного руководителя включает техническую организацию производства текстильной продукции. Она свя-

зана с такими компетенциями, как обеспечение эффективной работы без срывов производства, организация труда работников (рабочего места, нормативного использования выделенных ресурсов, сырья и оборудования). Работа сопряжена с выполнением разнообразных контрольных действий, быстрым решением несложных, но многочисленных задач, постоянным общением с работниками, обладающими разными индивидуально-психологическими особенностями. Особую роль приобретает компетенция работать в напряженной психологической атмосфере [3].

Работа линейного руководителя по организации технического производства текстильной продукции контролируется руководителем среднего звена, который возглавляет крупное производственное подразделение. Содержание работы подразделения определяет характер работы этого руководителя. В компетенции, как правило, входят умения координировать и управлять работой технических руководителей, анализировать данные о производительности труда, взаимодействовать с инженерами по разработке новых видов продукции и технологий. Поскольку руководители этого уровня связаны как с руководителями процесса производства продукции, так и с руководством высшего звена, к кругу их компетенций относятся умения препарировать информацию об изменении тактики и стратегии, готовить на ее основе конкретные задания для линейных руководителей. Важными для руководителя среднего звена являются компетенции по адаптации различных изменений экономического и технологического характера к работе возглавляе-

мого производства, а также владение компьютерными технологиями в области делопроизводства.

К высшему звену относят руководителей, принимающих важнейшие решения по развитию предприятия. Как правило, это малочисленный состав (на крупнейших предприятиях всего несколько человек). Работа руководителя этого ранга крайне сложна, объемы работ большие, темп напряженный. К основным компетенциям следует отнести умения работать в нерегулируемых условиях, анализировать результаты деятельности предприятия, на основе постоянного мониторинга внешней среды прогнозировать оптимальные пути изменения деятельности предприятия, брать ответственность за выбранную стратегию развития фирмы [4].

Как показывают исследования, трудовая деятельность в рамках любой профессии (в том числе руководителя) состоит из комплекса функций и задач, требующих не только соответствующих профессиональных компетенций, но и позволяющих адекватно осуществлять эту деятельность, набора определенных личностных качеств. Наряду с выявлением искомым личностных качеств и компетенций, необходимых руководителю, важным и сложным является процесс их оценивания. Для оценивания компетенций каждый вид трудовой деятельности следует рассматривать как сумму нескольких трудовых действий, каждое из которых требует наличия компетенций с соответствующими умениями и навыками [5].

Общая логика соподчинения разных элементов деятельности на примере руководителя организации показана в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Деятельность	Виды трудовой деятельности	Трудовые действия	Компетенции
Руководство (управление) организацией	Вид трудовой деятельности А	Трудовое действие А1	Компетенция 1
			Компетенция 2
	Вид трудовой деятельности Б	Трудовое действие А2	Компетенция 1
			Компетенция 2
		Трудовое действие Б1	Компетенция 1
			Компетенция 2
Трудовое действие Б2		Компетенция 1	
		Компетенция 2	
			Компетенция 3

С этой точки зрения рассмотрим более подробно трудовую деятельность руководителя организации.

Трудовая деятельность руководителя организации (высокой квалификации) связана с такими видами трудовой деятельности, как:

- 1) формирование положительного имиджа организации;
- 2) разработка стратегии развития организации;
- 3) согласование стратегии развития организации с социальными и бизнес-партнерами;
- 4) управление реализацией стратегии развития организации;
- 5) мониторинг и оценки работы всех структур организации;
- 6) руководство административными работниками высшего звена управления;
- 7) обеспечение инновационных изменений в организации.

Осуществление каждого из перечисленных видов трудовой деятельности сопряжено с выполнением нескольких, более мелких, трудовых действий. Так, первая позиция – формирование положительного имиджа организации – сопряжена с выполнением таких трудовых действий, как анализ взаимодействия организации с внешней средой, коррекция взаимодействия в интересах организации на основе осуществления необходимых преобразований во внутренней среде организации.

Вторая позиция – разработка стратегии развития организации – связана с трудовыми действиями по определению стратегических целей развития организации и целевых показателей при разработке бизнес-плана организации.

Третья позиция – согласование стратегии развития организации с социальными и бизнес-партнерами – включает координацию и положительную оценку стратегических целей развития организации и бизнес-плана собственников организации и внешних заинтересованных сторон, а также стимулирование сотрудников на использова-

ние ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей организации.

Позиция по управлению реализацией стратегии развития организации выполняется путем обеспечения и правильного распределения ресурсов в организации, формирования фирменных ценностей и политики организации, разработки внутрифирменной организационной структуры и организационных процедур, умения делегировать ответственность.

Осуществление мониторинга и оценки работы всех структур организации (пятый вид деятельности) невозможно без трудовых действий по анализу и оценке работы каждого структурного подразделения организации и подготовке и предоставлению отчетов о полученных результатах соответствующим сторонам.

Руководство административными работниками высшего звена управления происходит эффективно, если управленец формирует команду менеджеров высшего звена управления, координирует ее деятельность, создает условия для профессионального развития каждого административного работника (высшего звена управления).

И, наконец, процесс обеспечения инновационных изменений в организации проходит успешно, если руководитель способен определять необходимые и возможные инновационные преобразования в организации, управлять инновационными процессами в организации, возглавлять этот процесс и объективно оценивать инновационные изменения в организации [5].

Общая классификация видов деятельности и трудовых действий руководителя представлена в табл. 2.

Дальнейшее рассмотрение классификации видов деятельности и трудовых действий руководителя необходимо дополнить анализом каждого трудового действия с точки зрения выявления необходимых для его выполнения более мелких действий – компетенций, которые являются основой всех элементов деятельности (трудовых действий, выполнения вида деятельности и деятельности в целом).

Деятельность	Виды трудовой деятельности	Трудовые действия
Руководство (управление) организацией	Формирование положительного имиджа организации	Анализировать взаимодействие организации с внешней средой
		Корректировать взаимодействие в интересах организации на основе осуществления необходимых преобразований во внутренней среде организации
	Разработка стратегии развития организации	Определять стратегические цели развития организации
		Определять целевые показатели при разработке бизнес-плана организации
	Согласование стратегии развития организации с социальными и бизнес-партнерами	Координировать стратегические цели развития организации и бизнес-плана с собственниками организации и внешними заинтересованными сторонами
		Получать положительную оценку стратегических целей развития организации и бизнес-плана у собственников организации и внешних партнеров
		Стимулировать сотрудников на использование ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей организации
	Управление реализацией стратегии развития организации	Обеспечивать и правильно распределять ресурсы в организации
		Формировать фирменные ценности и политику организации
		Разрабатывать внутрифирменную организационную структуру и организационные процедуры
		Уметь делегировать ответственность
	Мониторинг и оценки работы всех структур организации	Анализировать и оценивать работу каждого структурного подразделения организации
		Подготовка и предоставление отчетов о полученных результатах соответствующим сторонам
	Руководство административными работниками высшего звена управления	Формировать команду административных работников высшего звена управления
		Координировать деятельность команды
		Создавать условия для профессионального развития каждого административного работника
	Обеспечение инновационных изменений в организации	Определение необходимых и возможных инновационных преобразований в организации
		Управление инновационными процессами в организации
		Лидерство в этом процессе и объективное оценивание инновационных изменений в организации
		Объективно оценивать инновационные изменения в организации

Чтобы диагностика качества выполнения трудовых действий была более прозрачной и точной, оцениванию могут подвергаться компетенции, необходимые для выполнения каждого трудового действия. Так, качество выполнения первого действия первой позиции – анализ взаимодействия организации с внешней средой, можно оценить по уровню владения соответствующими этому действию компетенциями: разрабатывать эффективные системы мониторинга взаимодействия организации с внешней средой; анализировать сложившиеся принципы взаимодействия организации и внешней среды; оценивать возможные вызовы для организации со стороны внешней среды; прогнозировать раз-

витие положительных результатов и уменьшение негативных факторов в работе организации; анализировать конкурентные преимущества других организаций и сравнивать со своими производственными успехами и неудачами; планировать работу по взаимодействию организации с субъектами внешней среды, а также выявлять факторы развития социально-правовой, финансово-экономической, научно-технической внешней ситуации и оценивать их влияние на развитие организации.

Общая классификация компетенций, соответствующих трудовому действию и виду деятельности (на примере первого вида деятельности), изложена в табл. 3.

Вид трудовой деятельности	Трудовые действия	Компетенции
Формирование положительного имиджа организации	Анализировать взаимодействие организации с внешней средой	Разрабатывать эффективные системы мониторинга взаимодействия организации с внешней средой
		Анализировать сложившиеся принципы взаимодействия организации и внешней среды
		Оценивать возможные вызовы для организации со стороны внешней среды
		Прогнозировать развитие положительных результатов и уменьшение негативных факторов в работе организации
		Анализировать конкурентные преимущества других организаций и сравнивать со своими производственными успехами и неудачами
		Планировать работу по взаимодействию организации с субъектами внешней среды
		Выявлять факторы развития социально-правовой, финансово-экономической, научно-технической внешней ситуации и оценивать их влияние на развитие организации
	Корректировать взаимодействие в интересах организации на основе осуществления необходимых преобразований во внутренней среде организации	Формировать социально-экологическую деятельность организации с учетом экспертных оценок специалистов
		Поддерживать региональную политику и встраивать деятельность организации в общее направление развития отрасли
		Разрабатывать информационные системы и средства для делового взаимодействия с внешней средой
		Развивать организационную культуру общения внутри фирмы, профессиональную этику для эффективного взаимодействия с властными структурами и с внешними субъектами рынка
		Использовать возможности для повышения образовательного и квалификационного уровня работников для позитивных деловых отношений и коммуникаций в интересах организации

Теоретическая подготовка руководителя по первой позиции может быть оценена в форме собеседования или тестирования по следующим разделам знаний:

- цели, задачи и особенности производственной деятельности организации, в соответствии со спецификой отрасли;
- традиционные и современные технологии мониторинга внешней среды;
- принципы и формы взаимодействия организации с субъектами внешней среды, методы анализа взаимодействия организации с внешним окружением;
- тенденции развития политико-правовой, социально-экономической, производственно-технологической ситуации в стране и за рубежом;
- системы выявления положительного и отрицательного влияния факторов внешней среды на организацию;
- процедуры выявления и оценки негативного воздействия внешних конкурентов и пути его устранения;

- системы анализа сильных и слабых сторон финансово-хозяйственной деятельности организации;

- методики изучения потребительского рынка, выявления спроса и потребностей, завоевания рынка на основе конкурентных преимуществ;

- механизмы управления административным аппаратом, методы использования разных видов культуры общения;

- аналитические технологии оценки экономической эффективности производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной деятельности организации.

Наряду с профессиональными компетенциями руководителю требуются выдающиеся личностные качества: нравственно-ценностная мотивация к управленческой деятельности, лидерство, трудолюбие, самостоятельность, ответственность, активность, креативность, деловитость, настойчивость, инициативность, коммуникабель-

ность, рефлексия, направленность на постоянное профессиональное совершенствование.

Для оценивания уровня готовности к осуществлению управленческой деятельности каждой компетенции, теоретической подготовке, личностным качествам присваивается "стоимость" в баллах. По общему количеству набранных баллов определяется уровень готовности – высокий (готов к выполнению всех видов деятельности), средний (готов к выполнению основных трудовых действий), низкий (не готов выполнять деятельность).

ВЫВОДЫ

1. От качества работы всех звеньев руководящего состава зависит эффективность функционирования организации, обеспечивается необходимая прибыль, своевременно выполняются все обязательства перед покупателями и поставщиками, перед бюджетом и банками.

2. Компетенции являются основой профессиональной деятельности руководителей всех звеньев, поскольку необходимы для успешного выполнения всех трудовых действий, видов деятельности, профессиональной деятельности в целом.

3. Процесс оценки уровня развития профессиональных компетенций может быть выборочным и касаться тех видов деятельности (трудовых действий, профессиональных компетенций, знаний), которые наиболее значимы для успешного развития организации при выполнении руководителем любого звена своих функциональных обязанностей.

4. Объективность оценки уровня формирования профессиональных компетенций обеспечивается анализом качества выпол-

нения руководителем всех (или основных) трудовых действий демонстрации уровня соответствующих знаний и личностных качеств.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мусаилов А.Ю. Интеграция компьютерного сопровождения в учебный процесс как задача современного профессионального образования // Вестник Московского гос. обл. ун-та. Серия "Педагогика". – М.: МГОУ, 2011, №3. С. 82...86.

2. Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом". Приказ Минтруда РФ № 691н от 06 октября 2015 года.

3. Aloyan R.M., Tatijewski P.B., Fedoseev V.N., Zaitseva I.A. Risk Assessment of investment project for the development of Technopark of the Ivanovo region // Textile Industry Technology. – №1(361), 2016.

4. Канхва В.С., Нежникова Е.В. Оценка влияния факторов риска и неопределенности при реализации инвестиционных проектов // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2017, №3. С.16...20.

5. Uvarova S., Belyaeva S., Kanhva V., Vlasenko V. Procedia Engineering, 165 1312-1322. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.857>

REFERENCES

1. Misailov A.Yu. Integraciya kompyuternogo soprovozhdeniya v uchebnyj process kak zadacha sovremennogo professionalnogo obrazovaniya // Vestnik Moskovskogo gos. obl. un-ta. Seriya "Pedagogika". – М.: MGOU, 2011, №3. S. 82...86.

2. Professionalnyj standart "Specialist po upravleniyu personalom". Prikaz Mintruda RF № 691n ot 06 oktyabrya 2015 goda.

3. Aloyan R.M., Tatijewski P.B., Fedoseev V.N., Zaitseva I.A. Risk Assessment of investment project for the development of Technopark of the Ivanovo region // Textile Industry Technology. – №1(361), 2016.

4. Kanhva V.S., Nezhnikova E.V. Ocenka vliyaniya faktorov riska i neopredelennosti pri realizacii investicionnyh proektov // Izv. vuzov. Tehnologiya tekstilnoj promyshlennosti. – 2017, №3. S.16...20.

5. Uvarova S., Belyaeva S., Kanhva V., Vlasenko V. Procedia Engineering, 165 1312. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.857>

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве. Поступила 06.04.18.