

ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2010.

6. *Василевская, Д.* Концессионное законодательство и его место в российской системе недропользования / Д. Василевская // Нефть, газ и право. — 2001. — № 3 (39). — С. 26—28.

7. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь, 22 июня 2001 г., № 37-З: в ред. от 09.11.2009 г. // Консультант-Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2010.

**А.А. Федорович**

*Белорусский государственный экономический университет (Минск)*

## **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Растущая конкуренция на всех сегментах рыночной активности доказала формулу успеха: «20 % коммерческого успеха зависит от производства, 80 % зависит от людей».

По оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации. Трудно также совместить цели организации с целями каждого сотрудника. Эта проблема осложняется организационными процессами, такими как быстрый рост или сокращение, слияние или разделение организации. Подразделения по управлению персоналом организации в лучшем случае традиционно выполняют функции планирования численности работников, подбора и отбора специалистов, развития персонала, оценки результатов работы и аттестации персонала. Для большинства участников бизнеса эти функции оказываются разобщенными, изолированными и разнонаправленными, что резко снижает реальную эффективность от их осуществления. К примеру, критерии подбора, отбора новых работников не соотносятся с критериями их последующей оценки и работы аттестации, программ обучения или планирования деловой карьеры. Кроме того, эти функции часто закреплены за различными структурными подразделениями, которые работают практически автономно, что также приводит к разрыву в механизмах управления персоналом. В XXI в. инновационный менеджмент решает подобные проблемы на основе моделей профессиональной компетенции.

Следует обратить внимание на терминологию понятий, связанных с компетентностью и компетенциями, поскольку это одно из слабых мест в многочисленных современных теориях. Существуют два термина «компетентность» и «компетенция», которые обозначают одно и то же.

Компетентность компании — совокупность характеристик, которая делает ее более профессиональной по сравнению с конкурентами. Основной вклад в компетентность компании вносят технологии. При этом

под технологиями понимается последовательность действий, выполняемых различными людьми внутри компании. Наличие этих действий должно гарантированно приводить компанию к получению желаемых промежуточных и конечных результатов. Организационная компетентность заключается в координации использования индивидуальных знаний сотрудников, чтобы их вклад в работу организации включал максимальное использование знаний.

Индивидуальная компетентность — способность человека выполнять работу с гарантированным уровнем квалификации в определенной профессиональной сфере. Фактически это набор качеств, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Структура компетентности менеджера включает ряд частных компетенций: стратегическую, социальную, управленческую, функциональную, профессиональную.

Оба вида компетентности — индивидуальную компетентность сотрудника и компетентность компании объединяет одна специфическая черта — это способность делать что-то на высоком профессиональном уровне, т.е. компетентно. Однако они отличаются по составу входящих в них элементов. Если компетентность компании в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях, то индивидуальная компетентность представляет собой набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных человеком в ходе его учебной и (или) трудовой деятельности.

Все компетенции должны соответствовать определенным принципам. Это предполагает, что они должны быть:

- исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать всю рабочую деятельность. Это должно достигаться с помощью 10—12 компетенций;
- дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от другой деятельности. Если компетенции перекрываются, будет труднее точно оценивать работу или людей;
- сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не следует пытаться с помощью нее охватить слишком многое. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной;
- доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован менеджерами;
- конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами;
- современными. Система компетенций должна обновляться и отражать настоящие и будущие потребности организации. Как и любая

методика анализа работы, она требует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

**О.И. Цивинская**

*КСО «Внешстройинвест» ООО (Минск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кризисное состояние современных предприятий — явление не редкое, так как не все оказываются способными выдержать конкуренцию, которая определяется тем, насколько мобильно предприятие реагирует на любое изменение внешней по отношению к нему среды и готово ли оно к постоянным изменениям. Кризисному предприятию грозят не только финансовые проблемы, но, кроме того, и потеря квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис очень трудно. Удержание ключевых сотрудников — одна из основных задач антикризисного управления.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала, а именно его квалификацией, степенью сплоченности, работоспособностью. Персонал предприятия нуждается в четкой и упорядоченной системе управления, где правильное использование сотрудников в соответствии с их способностями является одной из главных причин успешной работы любого предприятия.

В современных условиях, когда предприятия работают не всегда стабильно, необходимо уделять особое внимание вопросам быстрой адаптации сотрудников к изменяющимся условиям, так как с возникновением новых условий решение задач в рамках старых программ становится неэффективным, и требуется разрабатывать новые, соответствующие условиям среды. Составной частью любой антикризисной программы является совершенствование структуры персонала в соответствии с текущими и стратегическими потребностями предприятия, а также оптимизация состава персонала. В связи с этим осуществляются кадровое прогнозирование и планирование, производится найм, движение и высвобождение кадров, создается система ротации, реализуются программы развития персонала.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдения за реализацией антикризисных программ, так как предприятие, находящееся в условиях кризиса, не располагает достаточным запасом времени для поэтапного совершенствования характеристик персонала. Ему необходимо в сжатые сроки добиться качественно иного состояния структуры персонала. Комплекс мер по совершенствованию состава и структуры персонала необходимо детально планировать. Важным этапом такого планирования является анализ имеющегося кадрового по-