

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 658.5

А.П. Петров, Саморегулируемая организация «Ассоциация «Объединение организаций, выполняющих проектные работы в газовой и нефтяной отрасли «Инженер–Проектировщик» (СРО «Ассоциация «Инженер–Проектировщик») (Москва, РФ)

В современном обществе определяющим фактором экономического развития является деятельность организаций. Эффективная деятельность и конкурентные преимущества организаций достигаются путем суммирующего эффекта взаимодействия: опыта работы организации, базы знаний, технологического обеспечения, материально–технической базы, кадрового потенциала.

В целях реализации положений Соглашения о взаимодействии и сотрудничестве между ПАО «Газпром» и Ассоциацией «Объединение организаций, выполняющих проектные работы в газовой и нефтяной отрасли» от 23 декабря 2014 г. организована разработка модели построения профиля компетенции организации на основе системы опорных показателей.

В статье приведены структура профиля компетенции проектно–изыскательской организации, а также модель компетенций, в которой наглядно представлены как экспертная оценка, так и ключевые направления развития компетенций организации. В заключительной части статьи рассмотрены методы построения профиля компетенции: оценка соответствия потенциального подрядчика запросам заказчика – наложение маски требований на профиль организации с выявлением отклонений; сопоставление профилей компетенции организаций для определения наиболее подходящего кандидата на подряд под конкретный запрос заказчика; определение эффективного профиля по отдельным видам компетенций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИИ, САМОРЕГУЛИРУЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, СИСТЕМА ОПОРНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

В рамках подходов, реализуемых большинством компаний, декларируется компетентностный подход к управлению персоналом, ориентированный в основном на портфолио специалиста. В отношении компетентности организации в области архитектурно–строительного проектирования эта система не отработана.

Постановка задачи формирования профиля компетенции организации существенно отличается от задачи построения профиля компетенции специалиста. Этот подход должен учитывать возможности существующей нормативно–методической базы, для его реализации требуется наличие ряда элементов. Практическая реализация методологии построения профиля компетенции организации в области архитектурно–строительного проекти-

рования и является предметом анализа в данной статье.

Профиль компетенции – совокупность показателей и характеристик организации, позволяющих провести объективную оценку ее способности выполнить собственными силами проектное (изыскательское) задание по всей номенклатуре работ в заданные сроки с требуемым качеством и в установленном объеме (рис. 1).

В основе механизмов формирования профиля компетенции лежит экспертная обработка данных и сведений, представляемых организацией о себе и своей дея-

тельности. В отношении получения указанных данных и сведений применяется заявительный порядок представления (добровольное декларирование).

Сопоставление полученных сведений и данных между собой, а также с нормативно установленными требованиями (верификация) и требованиями практического выполнения соответствующих проектно–изыскательских работ (ПИР) (валидация) проводится на основе соответствующей методологии построения профиля компетенции (экспертной оценки значений соответствующих по-

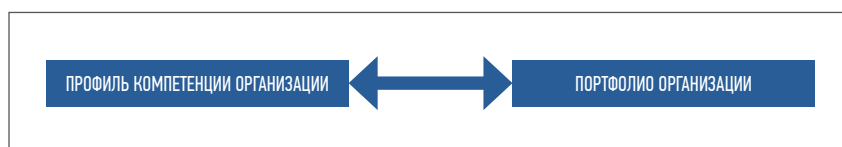


Рис. 1. Профиль компетенции

Petrov A.P., Self-regulatory organization «Association «The Union of Companies of Gas and Oil Industry Design «Design Engineer» (SRO «Association «Design Engineer») (Moscow, RF)

Competency profile of the organization

The activity of organizations in modern society is the determining factor of the economic development. Effective performance and competitive advantages of organizations are achieved through the summing-up effect of interaction: organization's experience, knowledge base, technological support, material and technical base, personnel potential.

In order to implement the provisions of the Agreement on cooperation and collaboration between PAO Gazprom and the Association «The Union of Companies Performing Design Work in the Gas and Oil Industry» of December 23, 2014, the development of a model for building the competency profile of an organization on the basis of a system of benchmarks was made.

The article presents the structure of the competency profile of the design and survey contractor, as well as the competency model, where both the expert assessment and the key directions in the development of the organization competencies are visually represented. In the final part of the article, the methods for implementing the competency profile are considered: conformity assessment of the potential contractor with the customer's requests – the application of requirements patterns on the organization profile with the identification of deviations; comparison of the competency profiles of organizations to determine the most suitable contractor for a particular customer request; definition of the effective profile from specific parts of competencies.

KEY WORDS: COMPETENCY PROFILE, SELF-REGULATORY ORGANIZATION, SYSTEM OF BENCHMARKS.

казателей, их нормирования и визуализации) (рис. 2).

При определении опорных показателей нужно учитывать возможность их получения из различных источников. Эти показатели должны быть представительными, содержать реальную информацию, раскрытую в той или иной форме. Каждый из показателей является комплексным и содержит набор информационных ресурсов, которые необходимо проверять на вменяемость, достоверность и обоснованность предоставляемых данных.

Система опорных показателей учитывает опыт построения тестовых систем, использовавшихся в кадровой работе, когда один из ответов теста подразумевал проверку через несколько дополнительных включенных вопросов теста.

Предложенная система опорных показателей объединяет:

- область компетенции;
- опыт работы;
- базу знаний;
- кадровый потенциал;
- технологическое обеспечение;
- материально-техническую базу;
- претензионную и арбитражную практику.

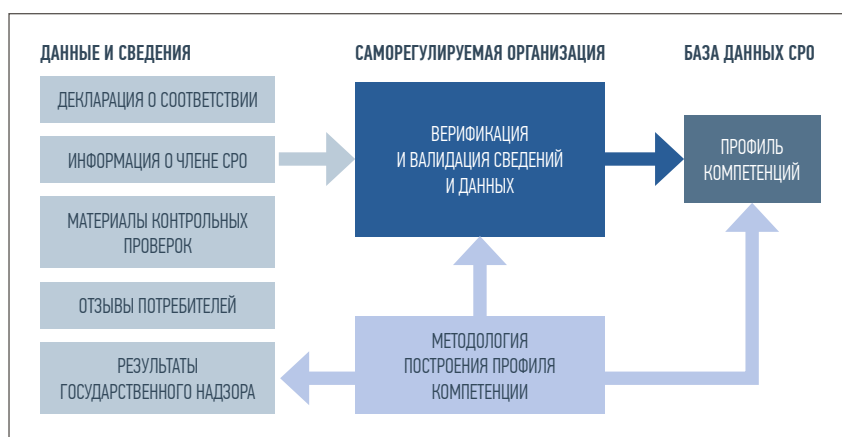


Рис. 2. Механизм формирования профиля компетенции организации (члена СРО)

Данная система позволяет обеспечить объективность проводимой экспертной оценки и сопоставимость результатов такой оценки как между собой, так и для различных организаций в рамках их рейтингования.

Модельное представление профиля компетенции (рис. 3) позволяет обеспечить наглядность как проводимой экспертной оценки, так и техники ее практического применения. Балльность по осям направлений оценки характеризует процентную оценку соответствия предоставленных (имеющихся) сведений установленным предельным показателям.

В качестве предельных показателей могут использоваться показатели наилучших практик, требования международных стандартов или показатели технологических лидеров в соответствующей области ПИР.

Система предельных показателей является динамичной базой изменяемых данных, что может быть обеспечено исключительно в рамках соответствующей ИТ-системы.

Обработка сведений и данных организации и требований заказчика (конкретной документации) проводится в одной системе предельных показателей.

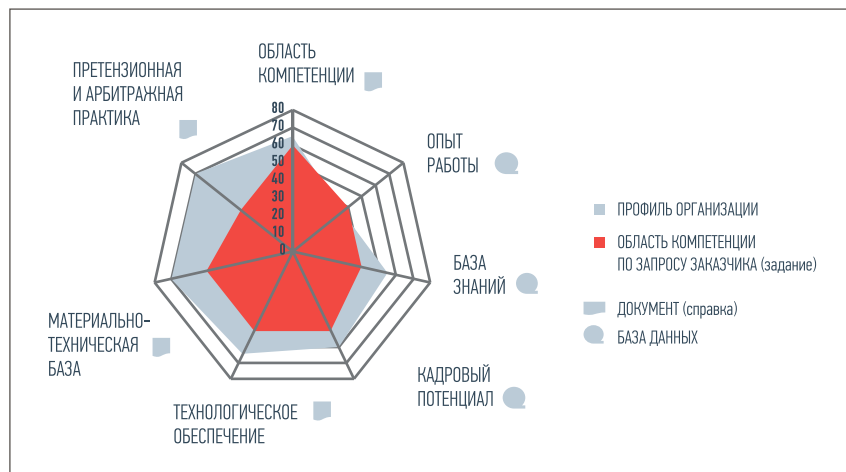


Рис. 3. Модельное представление профиля компетенции

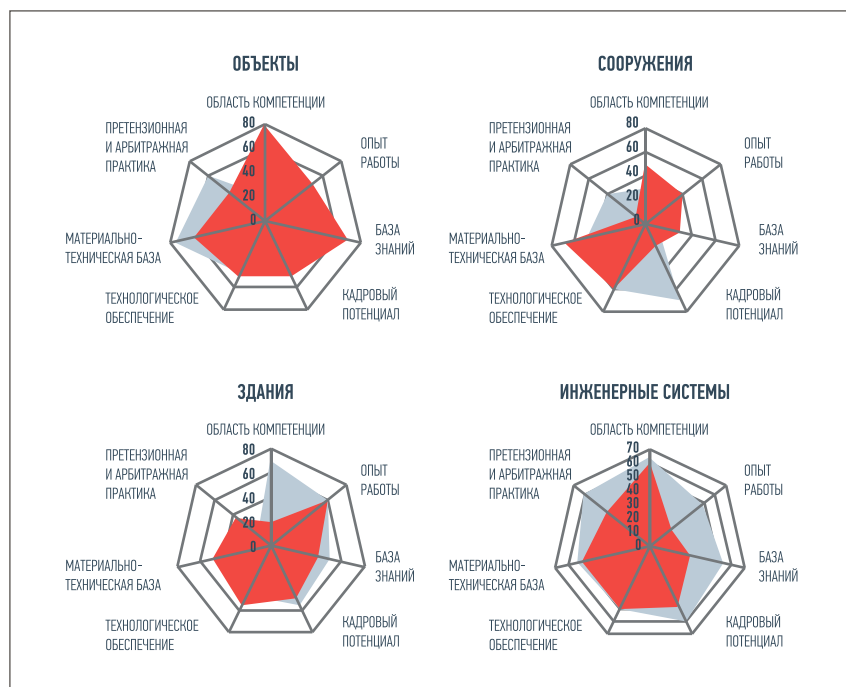


Рис. 4. Профиль компетенции (полиmodelное представление)

оценки), представляется эффективным полиmodelное представление профиля компетенции (рис. 4), при котором экспертная оценка выполняется по выделенной группе проектных заданий (объекты, здания, сооружения, инженерные системы). Применение при этом унифицированных справочников позволяет обеспечить высокую сопоставимость проводимых оценок.

Такой подход позволяет выявить конкурентные преимущества каждой из анализируемых организаций, что соответствует редакции ИСО 9001, введенной в действие с 2015 г.

Область компетенции – это прежде всего отраслевая специализация проводимых организацией ПИР.

В общем виде в числе строительных подотраслей выделяют:

- гражданское строительство;
- промышленное строительство;
- сельскохозяйственное строительство;
- транспортное строительство;
- строительство объектов телекоммуникации и связи;
- нефтегазовое строительство;
- энергетическое строительство;
- атомное строительство;
- специальное строительство (объекты обороны, обустройство государственной границы, таможни и т. п.).

Каждая из этих подотраслей самостоятельно регулируется законодательством РФ, имеет свою нормативно-правовую и нормативно-техническую базу и характеризуется существующей организацией проведения ПИР.

Кроме того, в состав показателей отрасли входят виды работ и объектов, этапы проектного цикла, а также иные данные, определяющие заявляемую организацией специализацию (область профессиональной компетенции) (рис. 5).

Опыт работы, характеризующий номенклатуру фактически выполненных организацией ПИР, включает информацию:

Это позволяет как выполнить корректную оценку соответствия заявителя требованиям выполнения работ, так и провести рейтингование группы заявителей или сформировать пул исполнителей, наиболее полно отвечающих требованиям конкурсной документации.

Вышеуказанные оценки могут быть выполнены как по всей совокупности опорных показателей, так и по отдельным показателям или их группе.

Наряду с экспертной оценкой

заявителей такая методология позволяет объективно и оперативно оценить качество подготовленной конкурсной документации.

Дополнительно наглядно выявляются и ключевые направления развития компетенций для рассматриваемых проектно-исследовательских организаций (рис. 3).

Наряду с модельным представлением профиля компетенции, в рамках которого предельные показатели являются комплексными (данными отдельной экспертной



VII ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГАЗОВЫЙ ФОРУМ

3-6 ПРИЗНАННАЯ
ОКТАБРЯ ПЛОЩАДКА
2017 ДЛЯ ДИСКУССИИ
О РАЗВИТИИ
МИРОВОЙ
ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

GAS-FORUM.RU

ВОЗМОЖНО ИЗМЕНЕНИЕ
СРОКОВ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

ПРИ УЧАСТИИ



КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНЫЙ ЦЕНТР
ЭКСПОФОРУМ

+7 (812) 240 40 40
(доб. 2127, 2273)
gf@expoforum.ru

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЁР

ПАРТНЁР



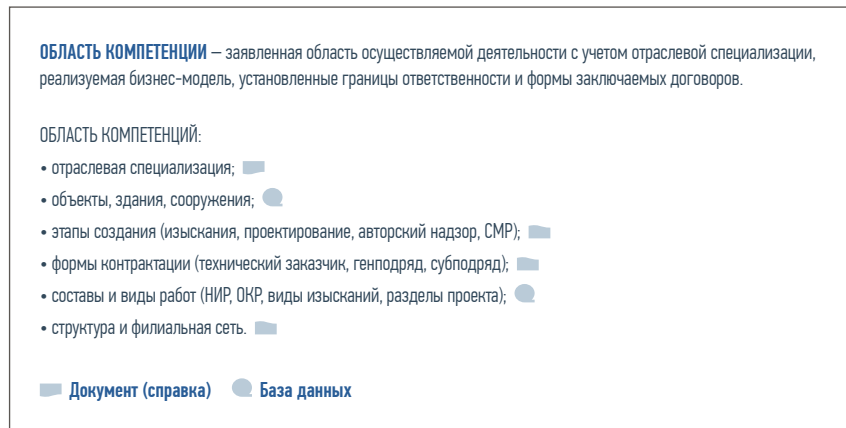


Рис. 5. Область компетенции организации

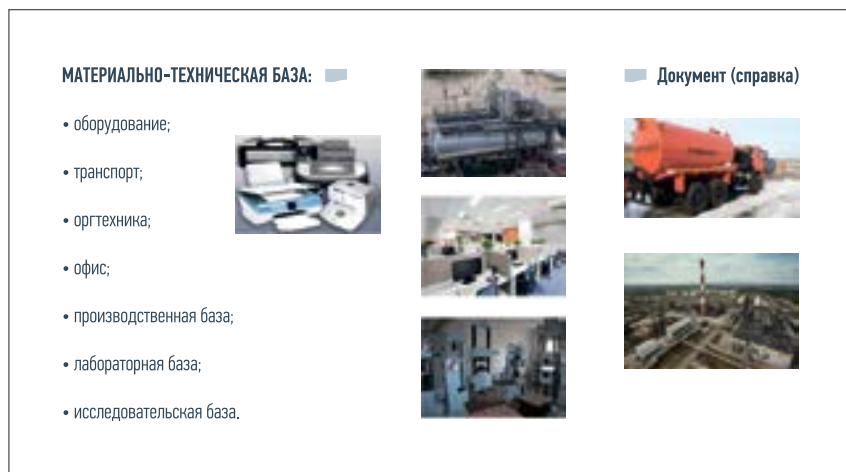


Рис. 6. Материально-техническая база

- об объектах, зданиях, сооружениях;
- инженерных и технологических системах;
- составах и видах работ;
- разделах проекта;
- этапах и стадиях реализации проекта;
- государственной экспертизе;
- ведомственной экспертизе;
- авторском надзоре;
- отзывах заказчиков, строителей и эксплуатирующих организаций;
- данные об осуществлении государственного надзора.

Эти сведения и данные сопоставляются с декларируемой организацией областью компетенции и формируют определенную базу данных, актуализируемую в рамках соответствующего мониторинга и контроля деятельности.

Контроль деятельности членов СРО в рамках требований Гражданского кодекса РФ в редакции [1] является обязанностью СРО. Также СРО должны оценивать риски организации.

Требуются изменения состава сведений и порядка их сбора, который СРО осуществляет сегодня. Часть сведений СРО не собирает, но это прописано в законе.

В большинстве случаев для нормального проведения конкурсной процедуры заказчик должен определить всю систему базовых требований. Однако в современных условиях большой мобильности изменения законодательства и существенной ограниченности в части регулирования антимонопольной деятельности получается, что реализовать требования заказчика в отношении норма-

тивно установленных требований можно лишь в случае, если организация имеет сформированную базу знаний, т. е. знания, специфичные для организации; знания, полученные в основном из опыта. Знания – информация, которая используется и которой обмениваются для достижения целей организации [2]:

- нормативно-правовые акты (библиотека);
- стандарты (база стандартов);
- унифицированная документация;
- ноу-хау (методики, внутренние стандарты, технологические карты);
- зарегистрированные объекты интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, свидетельства регистрации исключительного права).

Таким образом, база знаний позволяет провести оценку конкурентных преимуществ организации. Чем более разветвлена и эффективна для осуществления деятельности база знаний, тем выше жизнеспособность и качество работы организации.

Задел под формирование кадрового потенциала у Ассоциации «Инженер-Проектировщик» есть. Ассоциация «Инженер-Проектировщик» собирает сведения о персонале, который заявляется членами Ассоциации под выполнение определенных видов работ, на которые выдается допуск. Сведения, характеризующие профессиональную подготовку персонала, опыт, навыки, умения в части выполнения составов работ заявляемой компетенции (по данным портфолио сотрудников), включают:

- возраст;
- образование (базовое);
- информацию о повышении квалификации и переподготовке;
- стаж (общий и специальный);
- статус (штат, совместитель, привлекаемый в подряд);
- данные об аттестации по профессиональным стандартам (реквизиты свидетельств);

- сведения о включении в Национальный реестр специалистов (выписка);
- процентное распределение (АУП – разработка – производство – обеспечение);
- сведения об отраслевой специализации по реализованным проектам и видам работ;
- общая численность и выработка на штатную единицу;
- публикации, научные работы, авторские свидетельства.

Законодательство в рамках [1] предписало СРО сформировать квалификационные стандарты, определяющие основные требования к персоналу, осуществляющему деятельность организации.

Выпуск основной группы законодательных норм, реализующих требования [1] согласно Плану Правительства РФ от 5 августа 2016 г., запланирован на 2017 г. Соответственно, в текущем году будут приняты основные квалификационные стандарты СРО в

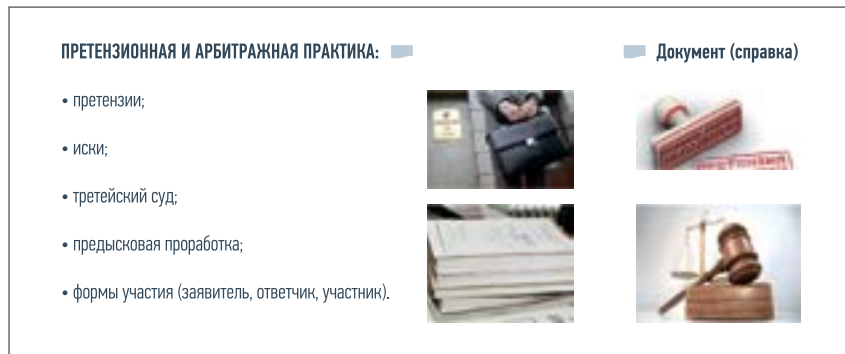


Рис. 7. Претензионная и арбитражная практика

соответствующей области компетенций.

Технологическое обеспечение как совокупность показателей и характеристик системы управления, контроля и информационного обеспечения основной деятельности организации, включая данные по внедренным автоматизированным и информационным системам, в современных условиях в основном опирается на информационные и программно-тех-

нические средства, используемые компаниями при выполнении ПИР.

Приоритетное развитие в современных условиях ориентировано на технологии PM (Project Management – управление проектами) и BIM (Building Information Modeling – информационное моделирование), внедрение которых обеспечивает технологическое лидерство в области ПИР.

Материально-техническая база – это характеристики органи-

XXIV специализированная выставка



ОАО «Тюменская ярмарка»

Адрес: Россия, 625013, г. Тюмень, ул. Севастопольская, 12, Выставочный зал
телефакс: (3452) 48-55-56, 48-66-99, 48-53-33; e-mail: tyumfair@gmail.com. www.expo72.ru



2017

НЕФТЬ И ГАЗ

Топливо энергетический комплекс

19-22
сентября



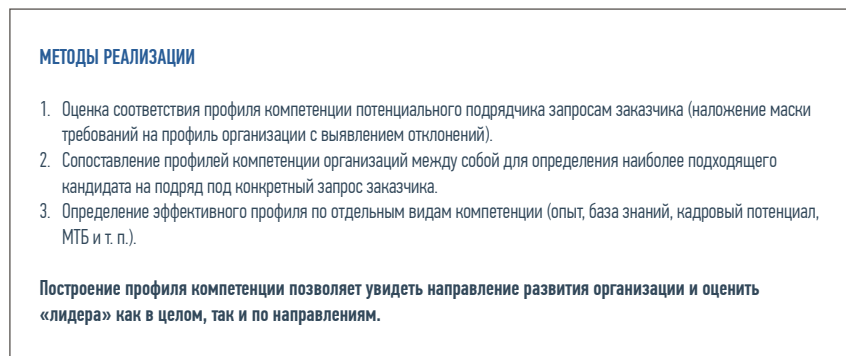


Рис. 8. Методы реализации построения профиля компетенции

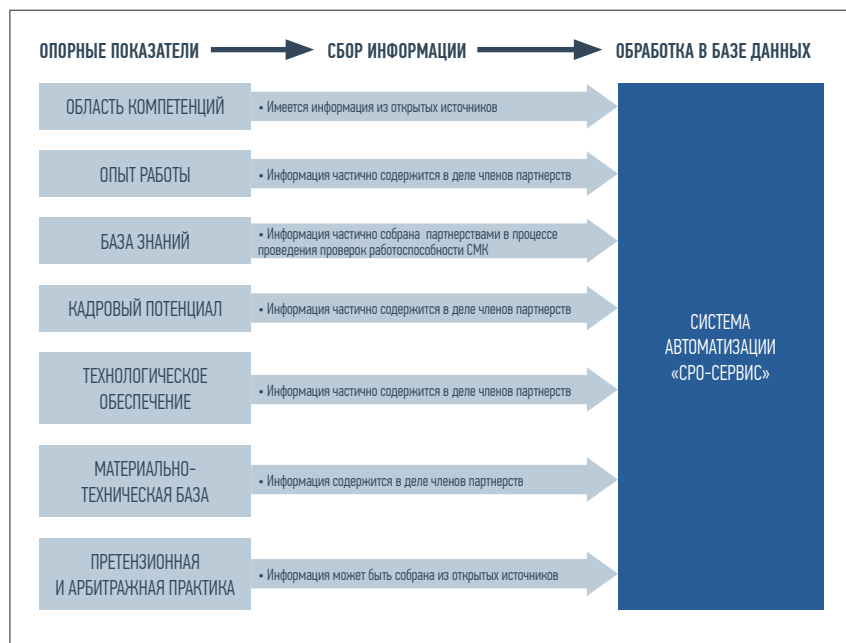


Рис. 9. Возможность реализации построения профиля компетенции

зации, которые можно оценить по производственным возможностям (рис. 6).

Большинство применяемых критериев оценки для данного опорного показателя являются численными, что существенно упрощает их сопоставление,

дает возможность учесть фактическую загрузку организации и подтверждает ее область компетенции.

Главные направления оценки:

- насколько компания удовлетворяет заказчика с точки зрения отсутствия претензий;

- насколько эффективно она готова отстаивать свое мнение во взаимодействии с другими организациями.

Претензионно-арбитражная практика характеризует организацию в нескольких даже взаимоисключающих областях (рис. 7):

- как состоятельного делового партнера (минимум претензионных исков);
- как компетентную организацию (максимум выигранных исков);
- как эффективного управляющего (генподрядчика) (лучший баланс полученных и эмитированных претензий).

Преимущества предлагаемой методологии построения профиля компетенции заключаются в том, что для оценки используются сопоставимые показатели, которые могут быть формализованы как в отношении требований заказчика, так и в отношении сопоставительного анализа всех организаций, прошедших данную процедуру в выборе потенциального исполнителя работ.

Есть возможность учета загрузки – как дополнительные ресурсы к этой системе могут быть подвзяаны другие системы. Детализация будет увеличиваться по мере развития системы (рис. 8).

Информационные ресурсы, необходимые для реализации проекта, имеются у Ассоциации и могут быть эффективно использованы. Этот проект не реализуется с нуля, он эволюционно наследует лучшие наработки СРО и может быть эффективно реализован в перспективе 1,5–2,0 лет (рис. 9). ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 372-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://giod.consultant.ru/documents/3711544?items=1&page=1> (дата обращения: 17.05.2017).
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. Режим доступ: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 17.05.2017).

REFERENCES

1. Federal Law of July 3, 2016 No. 372-FZ «On Amendments to the Town-Planning Code of the Russian Federation and Certain Legislative Acts of the Russian Federation» [Electronic Resource]. Access mode: <https://giod.consultant.ru/documents/3711544?items=1&page=1> (accessed date: May 17, 2017). (In Russian)
2. GOST R ISO 9001-2015. Quality Management Systems. Requirements [Electronic resource]. Access mode: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (accessed date: May 17, 2017). (In Russian)